اتجاهات حديثة في ادارة الموارد البشرية



الدكتورة
رافدة الحريري



اتجاهات حديثة في ادارة الموارد البشرية
الدكتورة
رافدة الحريري
اليازوري

اتجاهـــــات حديثـــــــة
في إدارة الموارد البشرية

د. رافده الحريري

المحتويات

المقدمـــــــــة

المـوارد البشـرية هـي العنصـر الأساسـي فـي عمليـة التنميـة الاقتصـادية والاجتماعية، والمحور الرئيسي في مواجهة تحديات العصر ومتغيراته المتلاحقة، ومواكبة التطورات المتسارعة في كل ميادين الحياة، وتحقيق اللحاق بركب الجودة الشـاملة لمقابلـة متطلباتهـا والالتـزام بمبادئهـا، وتسـعى إدارة المـوارد البشـرية المعاصـرة إلـى اسـتقطاب واسـتثمار العقـول البشـرية، وتـوفير فـرص العمـل، واحتضان القدرات الفكرية والمعرفية والطاقات الذهنية والإبداعية من أجل تحقيق فاعليـة الأداء مـن خـلال تلـك الطاقـات والقـدرات. إن تحقيـق فاعليـة الأداء فـي المنظمات والشركات على اختلاف أنواعها لا ينحصر في قدرتها على توفير رأس المال والمعدات والتجهيزات على أعلى المستويات، بل يتوقف على قدرتها في استقطاب واستخدام الموارد البشرية والقدرات الفكرية والبدنية والعضلية في تسيير دفـة العمـل مـن أجـل الحصـول علـى الكفـاءة الإنتاجيـة العاليـة، وتحقيـق الميـزة التنافسية، والمواءمة بين العرض والطلب، وسد حاجة سوق العمل. وتسعى إدارة المـوارد البشـرية المعاصـرة (Human Resources Management)التركيـز حـول الفـرد العامـل، فتتـابع سـلوكه، وتطـوره، وتحـرص علـى ملاحقـة تطوراتـه ونمـوه المهنـي وترقياتـه، وتـؤمن لـه المـورد المـالي أثنـاء قيامـه بعملـه وحتـى بعـد انتهـاء خدمته، كما تحقق له الرضا الوظيفي، وتدعم عطاءاتـة المتميزة بـالحوافز، وتركـز على أخلاقيات المهنة على اعتبارها من الأنشطة ذات القيمة المضافة، بالإضـافة إلى الجـودة الشـاملة للحـاق بركـب التميـز الإداري، ويتوقـف نجـاح المنظمـات علـى مسـتوى جـودة أداء الإدارة، واهتمامهـا بـالتغيير التنظيمـي والتطـوير، والتـدريب، وقدرتها على اتخـاذ القـرارات الرشيدة، وإحـراز الكثيـر مـن المزايـا التنافسـية التـي تضمن لها البقاء والاستمرار، ويتنـاول هـذا الكتـاب ماهيـة إدارة المـوارد البشـرية، ووظائفها ونشاطاتها، وكيفية تعاملها مع المتغيرات البيئيـة العديـدة. أرجـو أن يخـدم هذا العمل المتواضع ميدان إدارة الموارد البشرية ولو بالنزر اليسير.

والله من وراء القصد.

الفصل الأول

إدارة الموارد البشرية المدلول والتطور التاريخي.

عناصر الفصل:

- مدلول إدارة الموارد البشرية
- إدارة الموارد البشرية في ضوء التغيرات البيئية
- إدارة الموارد البشرية بين التقليد والتجديد.
- أهداف إدارة الموارد البشرية.
- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية في الدول المتقدمة.
- إدارة الموارد البشرية في الدول النامية.
- المسميات الخاصة بإدارة الموارد البشرية.
- الفرق بين كل من مفهوم العمل، و الوظيفة، والمهنة.
- أهمية إدارة الموارد البشرية في الدول النامية.
- مراجع الفصل الأول.

مدلول إدارة الموارد البشرية

Human Resources Management

إدارة الموارد البشرية هي مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالجوانب البشرية التي تحتاجها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه.(ديسلر،2007). وهي عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها، وتشتمل هذه العملية على استقطاب هذه الموارد، والإشراف على استخدامها، وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة، وتطويرها. (برنوطي، 2001).

ويشير مصطلح إدارة الموارد البشرية إلى اختيار وتطوير وتنمية واستقطاب، وتقييم، ومكافأة، و إدارة أعضاء المنظمة من الأفراد أو جماعات العمل، وهو بهذا يتضمن تصميم وتطبيق أنظمة التخطيط، والاختيار، وتنمية المهارات البشرية، وإدارة المسارات الوظيفية ، وتقييم الأداء ، وتعويض العاملين، وتسهيل علاقات العمل .(كامل،1996) وإدارة الموارد البشرية كوظيفة تختص بتكوين هيكل مناسب من الموارد البشرية ذات مستوى مناسب من القدرات والمهارات المطلوبة لمقابلة احتياجات المنظمة، ثم تدريب وتنمية هذه المهارات بشكل مستمر، وتقديم المكافآت للأفراد بشكل عادل يتفق مع المجهودات التي يبذلها كل منهم، ثم تحقيق نوع من التكامل والتنسيق بين مصالح الأفراد والمنظمة، ومنع حدوث أي تضارب بينهما، مع توفير الخدمات والرعاية اللازمة لهم، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة.(أبو بكر،2004).وإدارة الموارد البشرية هي إحدى الوظائف أو الإدارات الرئيسية في كافة أنواع المؤسسات والمنظمات، يرتكز محور عملها على جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها، والموارد البشرية تعني جميع الناس الذين يعملون في المنظمة، رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء وظائفها ومهامها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماط سلوكياتهم، ومجموعة من الإجراءات والسياسات والخطط والأنظمة، التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف استراتيجتها المستقبلية.

وتؤدي إدارة الموارد البشرية مجموعة من الأنشطة والممارسات المتعلقة بالموارد البشرية في ظل إستراتيجية خاصة بها، وتتضمن هذه الأنشطة والممارسات مجموعة واسعة من الوظائف والمهام تختص جميعها بجوانب هامة تشتمل على أبعاد تتعلق بتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتوفيرها بالمواصفات المطلوبة، والوقت المطلوب، وفق احتياجات

تنفيذ إستراتيجيتها وأهدافها، ثم العمل على تدريب وتنمية هذه الموارد، وتوفير شروط توظيف عادلة لها، ومناخ عمل تنظيمي مادي، واجتماعي مناسب، وتحفيز هذه الموارد ومساعدتها على تحقيق أهدافها وتطلعاتها وطموحاتها، والعمل على تحقيق التوازن والتكامل بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين (الموارد البشرية)، مع زرع حب العمل لدى العاملين، والولاء والانتماء (عقيلي،2005).وتختص إدارة الموارد البشرية بتكوين وتربية وصيانة النفس البشرية من خلال الإجراءات والنظم واللوائح التي تسهم في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، وهي تعتبر الجهة الاستشارية التي تقدم خدماتها إلى جميع العاملين لتكوين قوة عمل راضية ومنتجة، وذلك من خلال قيامها بإعداد وتنفيذ مجموعة من السياسات الإدارية التي تتمثل في تخطيط القوى العاملة، وتحليل ووصف الوظائف، واختيار وتعيين العاملين، وتنفيذ برامج التدريب وتنمية المهارات، وتهيئة الظروف المناسبة للعمل لرفع الروح المعنوية للعاملين (الصيرفي، 2005).وإدارة الموارد البشرية تشتمل على العديد من الأنشطة والفعاليات الداخلية المترابطة والتي تؤثر على بعضها البعض، والنشاطات التي تشتمل عليها إدارة الأفراد تكون أجزاء فرعية للنظام، وهذه الأجزاء الفرعية تحقق أهدافاً مختلفة، منها الاجتماعية، ومنها التنظيمية والوظيفية والإنسانية. والأنظمة الفرعية لإدارة الأفراد تتمثل في العمليات والوظائف التشغيلية والتي أبرزها ما يلي: (عباس وعلي،2003):

1. المبادئ والمفاهيم والأسس التي يتبناها المدير في مجال إدارة الأفراد.
2. إعداد واختيار العاملين.
3. تطوير أداء العاملين.
4. المكافآت والتعويضات وصيانة الأفراد العاملين.
5. إدماج العاملين في العمل والمنظمة.
6. انفصال الأفراد العاملين عن المنظمة.

والشكل المبين أدناه يوضح هذا المفهوم لإدارة الموارد البشرية، (المرجع السابق:20)

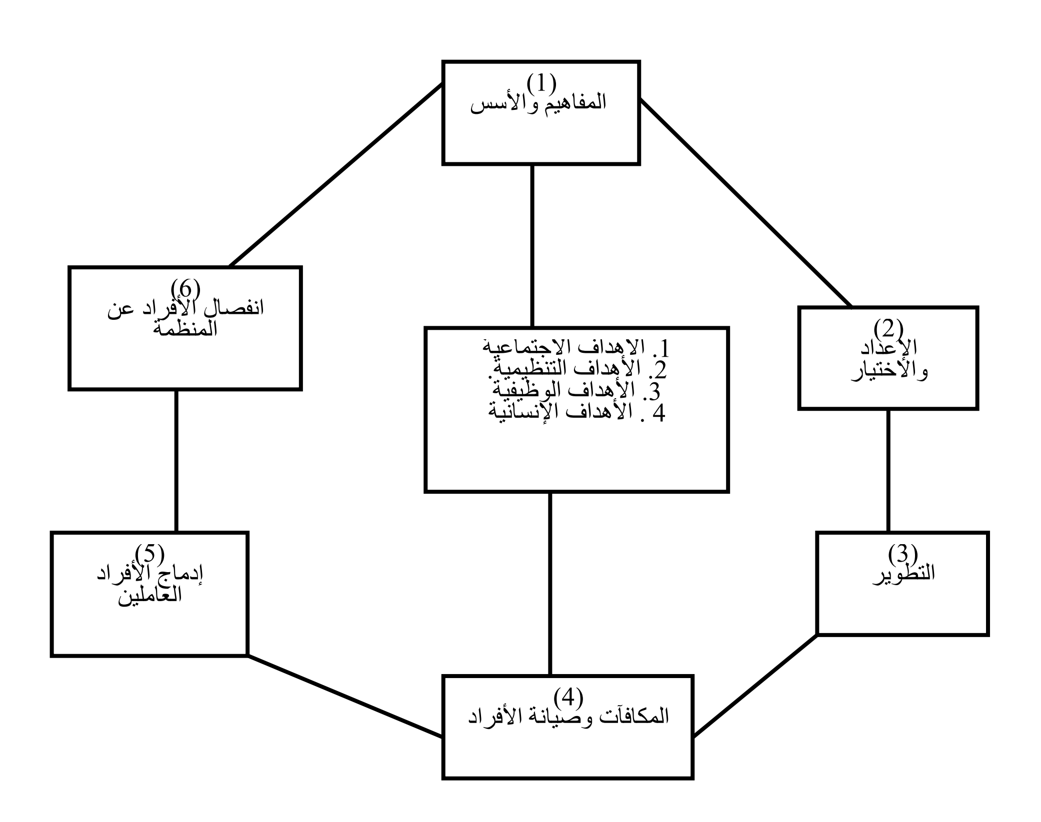
شكل رقم (1)

الأجزاء الفرعية لنظام إدارة الموارد البشرية

وهكذا نجد من خلال هذا الاستعراض للتعريفات المختلفة أن إدارة الموارد البشرية هي تلك الإدارة التي تقوم بتوفير الكوادر اللازمة والمؤهلة

لخدمة أهداف المنظمة، وتوليها بالرعاية والتدريب والتنمية المهنية، ومنح الحوافز المناسبة لها، وتهيئة المناخ المريح الذي يكفل تحقيق أهداف المنظمة من جهة، وتحقيق أهداف العاملين من جهة أخرى، مع الأخذ بعين الاعتبار أهمية الموازنة بين أهداف العمل وأهداف العاملين. وإدارة الموارد البشرية تختص بانتقاء واستقطاب العاملين بشكل جيد، وتوزيع الأعمال عليهم بطريقة مناسبة بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب، والرفع من قدراتهم ومهاراتهم لتحقيق جودة الأداء بما يتوافق مع إستراتيجية التخطيط والتنفيذ الخاص بالمنظمة، والعمل على إرساء قواعد الانتماء والولاء للمنظمة، مع توخي العدالة في تقديم الحوافز وفي تقويم أعمال العاملين.

إدارة الموارد البشرية في ضوء التغيرات البيئية



بما أن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو تقديم المساعدة لكل من الأفراد والمنظمات في سبيل تحقيق الأهداف ، لكن تواجه إدارة الموارد البشرية العديد من التحديات ، مثل المتطلبات المتزايدة للقوى العاملة ، والتنوع الكبير في تخصصات وسمات الأفراد العاملين ، والمنافسة الشديدة ، والتطور السريع المتلاحق في مجال التكنولوجيا والمعلومات والاتصالات ، في القوانين والتشريعات التي تحكم العاملين وعلاقات العمل ، وهنا نجد أن بيئة العمل في تغير سريع ومستمر ، لا سيما أن سمة التغيير في عصرنا الحاضر هو السرعة ، ولذلك فإنه ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تعد نفسها للتعامل مع الآثار المترتبة على هذه التغيرات الريعة للمهارات ، وتخفيض حجم المنظمات ، والتحسين المستمر، وإعادة هندسة وهيكلة المنظمات ، والاتجاه نحو اللامركزية – وزيادة مشاركة الأفراد مع المنظمة وأنظمتها وسياساتها .(حسن ،2004) ونستعرض فيما يلي أبرز هذه التغيرات التي تفرض على إدارة الموارد البشرية لاستمرار النمو .(المرسي ،2003) (وحسن، 2004)

1- تغيير احتياجات العاملين

يتوقع العاملون في المنظمة المعاصرة أن تكون المنظمة أكثر مرونة في استجابتها لاحتياجاتهم الشخصية ، من خلال وضع برامج مرونة للعمل ، وإجازات مؤقتة ، وتخصيص بعض الوقت للأمهات العاملات لرعاية أطفالهن والعناية بالمسنين ، والمشاركة الوظيفية ، وتقدين بعض النشاطات التثقيفية والترويجية ، ويعد مدير إدارة الموارد البشرية مسؤولاً عن تطوير وتنفيذ السياسات التي تعمل على الحد من التعارض بين متطلبات الإدارة والالتزامات الأسرية ، كما يجب عليه إدراك تأثير سياسات إعادة الهيكلية التنظيمية وتقليص الحجم على ولاء العاملين وشعورهم بالانتماء .

2- تعقد المهام الإدارية :

اتسمت المهام الإدارية خلال العقود الثلاثة الأخيرة بالتعقيد لأسباب عديدة منها ظهور المنافسة الأجنبية ، والتطور التكنولوجي المتسارع ، والانفجار المعرفي وثورة المعلومات ، وتزايد معدلات الإبداع والتطوير ، وتطور نظم الاتصالات ، وعدم الاستقرار البيئي ، ولذلك فإن المنظمات باتت بحاجة إلى مشاركة مديري إدارة الموارد البشرية لاتخاذ القرارات الإستراتيجية وتنمية القدرات التنافسية ، ومن خلال تعميم البرامج الفعالة

لاستقطاب الكفاءات فيما يتعلق بالمعارف والمهارات وتنمية قدرتها وتحسين أداءاتها.

3- زيادة درجة التدخل الحكومي :

تفرض قوانين وتشريعات العمل المعاصر في أغلب الدول على الإدارات في مختلف المنظمات استقطاب أفضل العناصر المؤهلة لشغل الوظائف دون النظر إلى اللون أو النوع أو الدين أو الطبقة الاجتماعية أو أي مجال تمييزي آخر ، كما أن التشريعات الحكومية امتدت إلى سياسة الأجور وساعات العمل ، وتوفيرا لأنت والسلامة ، وعلاقات العمل . ولذلك فإن أي منظمة لا تستجيب لتلك التشريعات تعتبر مخلة بسياسة الدولة وتوقع عليها العقوبات المناسبة .

4- التغير في مزيج القوى العاملة :

تميزت إدارة الموارد البشرية قبل حوالي عشرة عقود من السنوات بالبساطة والسهولة لتجانس الموارد البشرية ، فقد كان معظم العاملين متشابهين في خصائصهم الوظيفية ، كما أن غالبية القوى العاملة كانت من الرجال ، أما في عصرنا الحالي ، فقد حدثت تغيرات كثيرة – فقد تنوع مزيج القوى العاملة ، ونتيجة لقوانين العمل الجديدة ،زادت نسبة النساء في القوى العاملة ، وزادت نسبة كبار السن من العاملين برفع سن التقاعد ، كما زادت نسبة صغار السن الذين يلتحقون بالقوى العاملة إلى جانب دراستهم . بالإضافة إلى تعدد التخصصات وتشعبها وظهور العديد من التخصصات الحديثة .

5- تغير ملامح الوظيفة :

تتميز الوظيفة في المنظمة الحديثة بالتعقد الفني ،وتتطلب مهارات مميزة ، كما أن الحواجز بين الوظائف قد تلاشت ، فلم يعد الفرد يمارس عمله من خلال قسم معين أو إدارة معينة ، مع أفراد يحملون نفس تخصصه ، لكنه يجد نفسه عضواً في فريق عمل أو مجموعة مهام تضم أفرادا آخرين من أقسام أخرى داخل المنظمة ، وهذا يعني تزايد أهمية دور إدارة الموارد البشرية في تقويم وتنفيذ البرامج والسياسات الفردية لتحقيق التوافق والانسجام مع هذه التغيرات .

6- حدة المنافسة :

لقد لعب الاتجاه نحو تحرير التجارة وإبراز الحاجة إلى زيادة الإنتاجية وتخفيض تكاليف الإنتاج ، والتطوير المستمر في المنتجات وأنظمة العمل ، دوراً في تحسين نوعية الموارد البشرية ، والتطوير المستمر في الأنشطة ذات العلاقة بها .

7- متطلبات المهارات المتغيرة :

تحولت المجتمعات من كونها مجتمعات زراعية إلى مجتمعات صناعية، ثم إلى مجتمعات تهتم بالخدمات. ومع هذا التحول اختلفت المهارات الفردية في كل مرحلة من المراحل، وقد تسبب هذا في نقص شديد في المهارات المطلوبة لأداء الوظائف الجديدة التي تتطلب درجة عالية من المهارات الفنية. ويعني هذا بالنسبة للأفراد ، وجود قطاعات من القوى العاملة تفتقر للمهارات الأساسية لأداء الوظيفة المطلوبة . وهذا يؤدي بالطبع إلى خسائر جسيمة للمنظمات .

8- الحاجة إلى نظم معلومات للموارد البشرية

ظهرت الحاجة إلى الاستعانة بخبراء متخصصين لدعم العديد من وظائف وأنشطة الموارد البشرية ، وذلك بسبب التقدم التكنولوجي الهائل وثورة المعلومات والاتصالات التي بدأت في الثمانينات من القرن المنصرم ، وقد قامت بعض المنظمات بتطوير أنظمة خبراء آلية لاتخاذ القرارات الخاصة بالمفاضلة والاختيار بين المرشحين لشغل الوظائف المختلفة

9- برامج التطوير المستمر :

بدأت المنظمات في وضع البرامج التي تهدف إلى تطوير وتحسين وضعها على المدى الطويل ، وذلك لمقابلة متطلبات الجودة الشاملة ، من خلال التركيز على الجودة ، وتبني تقديم خدمات أفضل للعملاء ، ويعني التطوير المستمر ، قيام المنظمة بتغيير عملياتها بالتركيز على المستهلك ، وإشراك الأفراد بدرجة أكبر من الأمور المتعلقة بهم ، وتعيين أفراد يتميزون بالجودة العالية ، والقيام بممارسات إدارية أفضل لتحقيق رضا العملاء .

10- الارتفاع الملحوظ في تكلفة استخدام العنصر البشري :

أدى ارتفاع قيمة الاستثمار الموجه للعنصر البشري ، والتكاليف المصاحبة مثل الأجور والحوافز ، إلى التغير في توجه إدارة الموارد البشرية ، وزيادة أهميتها ، وقد ترتفع هذه التكلفة في حالة التعامل مع بعض الظواهر المتعلقة بالعنصر البشري ، كالغياب ودوران العمل ، والتأمين والعلاج وانخفاض الإنتاجية ، والإجازات وغيرها وهذا يعني أن ترشيد تكلفة استخدام

العنصر البشري وزيادة فاعلية الأداء يستوجبان وجود معرفة ومهارة متخصصة لإدارة الموارد البشرية.

11- تغير ثقافة المنظمة :

كان للتقدم التكنولوجي في طرق وأساليب الصناعة ، واستخدامات الذرة والهندسة وغيرها آثاره الهائلة على توالي التغيرات في كافة المجالات ، فقد ظهرت صناعات جديدة تقوم أساساً على القدرات العقلية وليس على الموارد الطبيعية ورأس المال فقط .وهذا بجانب تحقيق التواصل بين أجزاء العالم وتقريب البعد الزماني والمكاني بين أجزائه . ولقد أدى اقتباس وتبني القيم والعادات إلى تداخل العلاقات بين الشعوب ، وأصبحت هناك ضرورة للتغيير يفرضها المجتمع فنياً واقتصادياً واجتماعياً وفكرياً وثقافياً وأخلاقياً في السلوك والقيم والعادات والتقاليد ، وفي المفاهيم والنظريات ، وفي الإدارة والتنظيم الإداري وأساليب العمل .(القاضي، 2006) وتواجه إدارة الموارد البشرية ، كما تواجه الإدارات المختلفة الأخرى ، تسارعاً في التغيرات الاجتماعية والثقافية مثل التغير في المعايير الاجتماعية ، وانتشار التكنولوجيا ، والتضخم وتزايد دور الدين والسياسة على مسرح الحياة الاجتماعية ، وتمازج العمالة في البلد الواحد لتصبح خليطاً في ثقافات مختلفة .(الطويل ، 2001) ويمثل فهم البيئة الثقافية أمراً من الأمور لنجاح عمل المنظمات.

12- الحاجة إلى وضع سياسات لإدارة الموارد البشرية

تسعى إدارات الموارد البشرية في معظم المنظمات إلى تحقيق الاتساق والإنصاف والموضوعية في الأنشطة المتعلقة بالعنصر البشري ، وذلك بوضع سياسات جديدة في مجال التعيين والاجور، والحوافز والترقية ، والتدريب وتقويم الأداء والتقاعد وتصفية الحسابات . وتعتبر إدارة الموارد البشرية شريكاً فعالاً في تصميم السياسات والبرامج التي تكفل تحقيق العدالة والمساواة بين العاملين ، وتثير الدافعية لديهم للعمل ، وتنمي مشاعر الولاء والانتماء للمنظمة .

إدارة الموارد البشرية بين التقليد والتجديد

هناك العديد من وجهات النظر حول تحديد مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية، وتوجد نظرتان أساسيتان لهذا المفهوم، وهما النظرة التقليدية، والنظرة الحديثة، حيث أن أصحاب النظرة التقليدية يرون أن إدارة الموارد البشرية ليست سوى نشاط روتيني، يشتمل على نواحي تنفيذية مثل حفظ ملفات وسجلات العاملين ومتابعتهم من حيث الحضور والانصراف والإجازات.(عبد الباقي،2004).

ويقوم مدير المنظمة في ظل هذه النظرة التقليدية بدفع الأفراد للعمل من خلال التهديد بتخفيض الأجور أو فقدان العمل، واستخدام شتى وسائل الإكراه والإجبار.(حنفي،2007). أما أصحاب وجهة النظر الحديثة، فيرون أن إدارة الموارد البشرية هي إحدى الوظائف الأساسية في المنظمة، ولها نفس أهمية وظائف الإنتاج والتسويق والتمويل، وذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاية الإنتاجية للمنظمة، وإن إدارة الموارد البشرية مسؤولة بالدرجة الأولى عن:(عبد الباقي،2004)

- جذب واستقطاب الأيدي العاملة المناسبة، Attracting Employees.
- المحافظة على العاملين والعمل على استقرارهم الوظيفي والتمسك بهم،Holding Employees.
- صيانة القوى العاملة وتدريبها وتنميتها،Developing Employees.
- تحفيز القوى العاملة وتدريبها،Motivating and Training Employees.

ويعتمد المدير في وقتنا الحاضر على إثارة الحماس بدلاً من التهديد والضغط والإجبار، فعمال اليوم أكثر ثقافة وميلاً للحوار ورفضاً لاستخدام التلويح بالتهديد والوعيد ووسائل الإكراه الأخرى، ويلاحظ أن وسائل الحماية التي تكفلها النقابات، وكذلك التشريعات والقوانين الحكومية، أدت إلى التقليل من أهمية أسلوب الضغط على الأفراد كوسيلة دافعة على العمل.(حنفي،2007). كما وجدت أنظمة التأمين ضد البطالة، وبرامج التأمينات الاجتماعية، لحماية العاملين ومساعدتهم.

أهداف إدارة الموارد البشرية

تهدف إدارة الموارد البشرية بالدرجة الأولى إلى تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة، وتطوير العاملين تطويراً مستمراً يلبي رغباتهم وحاجاتهم، ويحقق أهداف واحتياجات المنظمة، وينبثق عن هذا الهدف العديد من الأهداف نوردها فيما يلي:(عباس وعلي،2003):و(الشنواني ،1999)

1. الأهداف الاجتماعية Social Objectives:

تسعى هذه الأهداف إلى تحقيق أهداف المجتمع وتطلعاته، وذلك عن طريق استخدام الأفراد وتوظيفهم للقيام بالمهام المختلفة وفقاً لتخصصاتهم وخبراتهم وكفاياتهم، وبما يتيح الفرصة للمجتمع للتطور والنمو في كل مناشطه، وإدارة الموارد البشرية غالباً ما تستجيب لبعض المحددات الاجتماعية في هذا المجال كالتشريعات والقوانين الخاصة بالعمل والعمال، وتوفير جو عن العمل تسوده حرية الحركة والعاملين بما يؤدي إلى رفع

مستويات المعيشة ، وتمكين الأفراد من بذل أقصى جهودهم وطاقاتهم ، والحصول على مقابل لهذا البذل ، مع تأمين الأمن والحماية للعاملين والمحافظة عليهم .

2. الأهداف التنظيمية Organizational Objectives:

بما أن إدارة الموارد البشرية تمثل نظاماً في المنظمة، وتعتبر جزء من النظام الأشمل (المنظمة) فإنها تؤدي وظائفها بشكل مترابط مع الأجزاء الأخرى أو الأنظمة الأخرى للمنظمة، وتتبلور الأهداف التنظيمية لإدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها التنفيذية والاستشارية.

3. الأهداف الوظيفية Functional Objectives:

تتحقق هذه الأهداف من خلال قيام إدارة الموارد البشرية بوظائفها التخصصية المتعلقة بالعاملين في جميع أجزاء المنظمة ووفقاً لحاجاتها، وإتاحة لهم فرص التقدم والتطور ، وتوفير ظروف العمل التي تمكن العاملين من العمل القائم على التعاون الفعال الذي يزيد من قدرتهم الإنتاجية ، كما يزيد من مكافآتهم ورواتبهم.

4. الأهداف الإنسانية Human Objectives:

تتمثل هذه الأهداف في مساعدة العاملين على إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم، على اعتبار إنهم هدف العملية الإنتاجية والعنصر الأساسي والمهم من عناصر الانتاج، هذا بالإضافة إلى تحسين وزيادة المساهمة الخاصة بالموارد البشرية للتنظيم بطريقة أخلاقية ومشروعة، مع مراعاة العدالة في معاملة الأفراد سواء من ناحية توزيع المهام، أو من ناحية منح الحوافز والمكافآت.

التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية في الدول المتقدمة

يشير الوضع الذي وصلت إليه إدارة الموارد البشرية بأنه كان نتيجة عوامل متعددة، منها العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والفكرية، فهذه العوامل لعبت دورها في المجتمع وفي إدارة الأفراد، ولقد تطورت إدارة الموارد البشرية بشكل تدريجي، وعلى مراحل مختلفة.(شاويش،2005) ويعود بدء وتطور إدارة الموارد البشرية إلى خمسة عوامل ساهمت وما تزال في إعطاء أهمية خاصة لكل مرحلة من مراحل التطور التاريخي لها، وهذه العوامل هي:(عباس وعلي،2003):

1. تشكيل التنظيمات والنقابات والاتحادات المهنية والتشريعات المرتبطة بها.
2. التخصصات العلمية وتطبيقاتها في مجال العمل، فقد ظهرت تخصصات واختصاصيون بشؤون الأفراد مثل علماء النفس الصناعيين، وعلماء النفس، ومصممي ومهندسي أنظمة الأفراد وغيرهم.
3. التشريعات والقوانين الحكومية الضابطة لنظام العمل وقواعده.
4. الفعاليات الحكومية والتي تظهر أثناء الحروب أو الظروف الاستثنائية الخاصة بالموارد البشرية.
5. التغيرات الاجتماعية من قيم ومعايير وبرامج اجتماعية ينعكس تأثيرها على العاملين. ولقد أوضح (تومسون،1981) المشار إليه في (كامل،1996) بأن هناك أربع قيم مستقلة في عمل مدير إدارة الموارد البشرية، وهي:

- قيم العمل الاجتماعي: وتسعى إلى مساعدة الطرف المتضرر والذي تعوزه الموارد.
- القيم الوسيطة: وتعتمد على تمثيل مصالح صاحب العمل أو العامل الضعيف إلى صاحب العمل لتحقيق تغيير هيكلي من النوع المفيد.
- القيم المشتركة أو الشاملة: وهي القيم التي تعتمد على تحقيق التعاون بين المجموعات المختلفة لتحقيق فاعلية الإتحاد.
- القيم الخارجية: وهي القيم التي تعتمد على تغيير القيم الخاصة بالتنظيم لصالح أهداف خارجة عنه، والتي قد تكون غير معلومة أو غير مؤكدة.

ولقد مرت إدارة الموارد البشرية بمراحل عديدة في تطورها، كما تأثر تطورها في ظهور الثورة الصناعية، والحركات العمالية، والإدارة العلمية، وظهور علم النفس الصناعي، وحركة العلاقات الإنسانية، وتجلي بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية، وحركة العلوم السلوكية.(Dyer,1991)

وفيما يلي نستعرض هذه المراحل حسب تسلسلها التاريخي:

المرحلة الأولى: ظهور الثورة الصناعية The Industrial Revolution:

اتسمت الفترة ما بين عام 1900-1930 بالتطور الواضح الذي طرأ على وظائف الأفراد نتيجة قيام الثورة الصناعية وحركات وتطورات عديدة أبرزها ما يلي:(شاويش، 2005) و (عبد الباقي، 2004)

1. التوسع في استخدام الآلات، وإنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة، حيث إن الثورة الصناعية أدت إلى تحقيق زيادات هائلة في الإنتاج، وتراكم السلع ورأس المال.
2. الاستجابة لمشاكل التصنيع والتحضر، فقد ظهر عدد من أصحاب المشروعات الذين قاموا بتحسين أوضاع العمال المثقلين بالعمل، حيث أن الثورة الصناعية تسببت في ظهور العديد من المشكلات النفسية والاجتماعية للعاملين، وضعفت العلاقات الإنسانية بين الأفراد نتيجة لما تسبب فيه نظام المصنع الكبير وإحلال الآلة مكان العامل، في إضعاف العلاقات الإنسانية من خلال تكرار الأعمال، التي لا تحتاج إلى مهارة، إضافة إلى إن المشرفين كانوا قساة على العاملين، وللتخفيف من هذه الضغوط، قام بعض أصحاب الأعمال باستحداث مجالات واسعة من الرعاية المفيدة للعمال كتقديم قروض لهم، وإلقاء المحاضرات التثقيفية لهم، وتعيين مشرفين اجتماعيين لمساعدة العمال الجدد على التكيف مع ظروف العمل، وتقديم إرشادات مفيدة للعاملين الذين يعانون من ضغوط العمل القاسية نتيجة للظروف الجديدة التي وجدوا أنفسهم فيها ، وتوفير وسيلة اتصال فاعلة إلى أعلى بين العمال ومديري الإنتاج.
3. الإبداعات والتشريعات الحكومية في مجال الاختيار والتعيين إذ أن الحكومة الأمريكية ساهمت في مجال إدارة الموارد البشرية، فقد تم في عام 1910، تطوير فروع قوانين العمل، وتنظيم الأجور، وتحديد ساعات العمل، والاهتمام بظروف العمل والسلامة كما استحدث نظام الضمان الاجتماعي للعاملين، وتعويضات إصابات العمل.
4. الاستجابة للنقابات العمالية، إذ أنه نتيجة الثورة الصناعية وقيام نظام المصانع الكبيرة، شعر العاملين بقوتهم، بسبب تجمعهم في مكان واحد، وقد أدى ذلك الشعور إلى تنظيم العمال أنفسهم في نقابات عمالية تتولى دراسة أوضاعهم وتحسين ظروف العمل وأحواله.

المرحلة الثانية: مرحلة الإدارة التقليدية Classical Management

بدأت هذه المرحلة في العقد الأول من القرن العشرين، فقد كانت لإدارة الموارد البشرية وظيفتان أساسيتان في بداية التطور، هما وظيفة الاستخدام، ووظيفة الحماية، والاستخدام يعني تأمين الموارد البشرية اللازمة لاحتياجات المنظمات الإنتاجية، أما الحماية فقد كانت تهدف إلى خلق اتجاهات وهياكل مساعدة للمنظمة ذاتها. وكانت وظيفة الاستخدام تقوم على أساس قيم الفعالية، بينما تقوم وظيفة الحماية على أساس القيم الوسيطة لحماية سلطة الإدارة، وفي مرحلة الإدارة التقليدية أي المرحلة الثانية تم الترويج لقيم الفعالية عن طريق إدارة الأفراد، مع زيادة الحجم واتجاه المنظمات إلى

العلاقات الرسمية وتطبيق نظام البيروقراطية التي تسببت في شعور العمال بالعزلة والاغتراب الاجتماعي.(كامل،1996) وارتبطت هذه المرحلة بأعمال فردريك تايلور وماكس ويبر، وحركة الإدارة العلمية هي أول المدارس الفكرية في علم الإدارية وأقدمها.

وأهم رواد هذه الحركة المهندس الأمريكي الشهير فردريك تايلور Fredrick Taylor الذي لقب بأبو الإدارة العلمية. واهتم رواد هذه الحركة بتحليل سلوك العمال في المنظمات الإدارية المختلفة، وتوفير الحوافز اللازمة لتحقيق أعلى مستوى إنتاجي للعمال بغض النظر عن ظروفهم الاجتماعية (الأغبري،2000). وانصب جل اهتمام هذه المدرسة على تخفيض تكلفة العمل، والحد من الإسراف والهدر، ورفع مستوى الكفاءة الإنتاجية. (عابدين،2001) ويطلق على الحركة التقليدية أيضاً (المدرسة العلمية) وذلك لاعتمادها على قواعد علمية ثابتة في معالجة وحل المشكلات الإدارية بالأسلوب العلمي الذي يعتمد على استخدام وسائل التعريف والتحليل، والقياس، والتجربة والبرهان. لكنها شبهت الإنسان العامل بالآلة التي يفصلها الزمن عن الحركة وأهملت الجانب الإنساني للعامل.ولقد طرح فردريك تايلور أفكاره في كتابه الذي صدر عام 1911 تحت عنوان (مبادئ الإدارة العلمية) والذي نادى فيه بضرورة أخذ عدة أمور بالاعتبار، وهذه الأمور هي:

1. الابتعاد عن الأساليب التقليدية في الإدارة والقائمة على مبدأ التجربة والخطأ، واستبدالها بالأساليب العلمية في تحديد عناصر العمل.
2. اختيار العمال وتدريبهم على أسس علمية سليمة والاهتمام بتنميتهم وتطويرهم.
3. البحث عن أفضل الوسائل لأداء الأعمال من خلال المعايير العلمية في تحديد الوقت الأمثل للإنجاز.
4. التعاون بين الإدارة والعمال، فالتخطيط هو من مهام المديرين، بينما يتولى العمال مسألة التنفيذ.

ورأى تايلور أن زيادة الإنتاجية تقود إلى الزيادة في الأرباح وإلى الزيادة في مدخولات العاملين وتحسين ظروفهم.

أما ماكس ويبر Max Waber فهو عالم الاجتماع الألماني صاحب النظرية البيروقراطية التي ركزت على إدارة المرافق الحكومية، وكان ذلك بين عامي (1864،1920)، ودرس ويبر التنظيمات الإدارية المختلفة من خلال أشكال السلطة الإدارية لها، والمبادئ التي تحكم عملية إصدار الأوامر. وقد أصبح هذا النظام من أكثر الأنظمة الإدارية شيوعاً بعد الثورة الصناعية

فهو نظام إداري قادر على ضبط ومراقبة المهام الصناعية المختلفة، إذ قام ويبر بتحديد المهام والصلاحيات والأدوار لكل شخص من خلال نظام هرمي، بحيث يكون الفرد ضمن هذا النظام تابعاً لرئيس واحد، ويتبعه في نفس الوقت مجموعة من المرؤوسين، وحدد مهام وصلاحيات وأدوار المرؤوسين بدقة ضمن إجراءات وقواعد مكتوبة، وبذلك تتحكم البيروقراطية في سلوك الجماعة من خلال مجموعة ضوابط مصدرها المكتب الإداري وليس الجماعة نفسها، وهي ضوابط مقننة وجامدة.(العمايرة،1999)، وتتسم البيروقراطية بعدة سمات هي:

1. هرمية المكاتب: الموظف مسؤول عن قرارات مرؤوسيه وقراراته هو أمام رئيسه.
2. الموضوعية: تتميز العلاقة بين الرئيس والمرؤوس بأنها علاقة موضوعية غير شخصية، حيث يطبق البعد القانوني للنظام بكل ما يشتمل عليه من قوانين وأنظمة على جميع الأفراد دون استثناء.
3. الانطوائية: تنطوي البيروقراطية على نفسها، وتشدد بشكل خاص على الحفاظ على سرية المعلومات التي تحصل عليها، والتقارير التي تقوم بإعدادها. ولا يسمح لأي شخص بالاطلاع على ما يجري داخل المنظمة إلا نفر قليل من المسؤولين البيروقراطيين، كل في مجال تخصصه.
4. الخبرة والتخصص: توزع الأعمال والمهام على الموظفين كلٌ حسب اختصاصه وخبرته، وتعتمد البيروقراطية على عملية التمييز بدقة بين الوظائف المختلفة لتلافي الازدواجية، كما أنها تهتم بتدريب الموظفين وتوعيتهم.
5. الإنجاز: يتم اختيار العاملين بدقة ومن خلال اشتراكهم في مسابقات وذلك من أجل ضمان تكافؤ الفرص، ويشكل الإنجاز الأساس الذي تتم بموجبه عملية التوظيف والترقية.
6. توافر سجلات موثقة: يركز النظام البيروقراطي على تدوين المعاملات وحفظها بصورة وثائق ووقائع وذلك للاستفادة منها مستقبلاً والرجوع إليها عند الحاجة.
7. الاستخدام المأجور: تؤكد البيروقراطية على ضرورة إلتزام الموظف بعمله الرسمي، وعدم القيام بأي نشاط آخر، أو الجمع بين عمله وعمل خاص آخر.

8. النظام المالي: تعتمد المؤسسات البيروقراطية الحكومية على مورد مالي منتظم كالضرائب والرسوم لتوفر لها دخلاً ثابتاً ومستقراً.

وعلى الرغم من جمود هذا النظام، وصرامته، فأنه لاقى نجاحاً ملحوظاً لأسباب عديدة منها: (عباس وعلي،2003):

1. قلة المتغيرات والعوامل الخارجية المؤثرة على المنظمات بالقوى السياسية والاجتماعية والاقتصادية لعدم تدخل الدولة لسهولة توفير الثبات والاستقرار في العمالة وإذ ان أية تذبذبات في حاجة الإنتاج من القوى العاملة كانت تعالج إنهاء خدمات الأفراد القدامى وتعيين أفراد جدد محلهم.
2. إن الكثير من العوامل التنظيمية أدت إلى تشكيل أخلاق معينة منها تفضيل الأفراد للاستقرار في أعمالهم والاقتناع بالأسلوب الصارم وظروف العمل حتى ولو كانت غير جيدة.

هذا بالإضافة الى التركيز على تكافؤ الفرص والمساهمة في استثمار جهود العاملين بأقل التكاليف، ووضع نظام جيد للأجور، وتحديد سن التقاعد، ومنح الترقيات والعلاوات بشكل عادل ووفق معايير معينة. إلا أنه يتسبب في تأخير الأعمال نظراً للإجراءات الطويلة والمعقدة، كما أنه يتسم بالجمود، ولا يؤمن بمبدأ العلاقات الإنسانية.

المرحلة الثالثة: ظهور العلاقات الإنسانيةHuman Relations :

ظهر نموذج العلاقات الإنسانية من خلال البحوث والدراسات والتجارب التي أجراها التون مايو Elton Mayo، عالم الاجتماع الأسترالي الذي كان يعمل في جامعة هارفارد الأمريكية فقد أجرى العديد من التجارب في مجال العلاقات الإنسانية وعرفت بتجارب هوثورن، وكان ظهور العلاقات الإنسانية يعود إلى عدة عوامل أهمها: تزايد قوة الاتحادات العمالية نتيجة لفشل رجال الإدارة والصناعة في تطوير العلاقات الإنسانية في مصانعهم، وتحسن الأوضاع الثقافية والمالية للعمال مما دفعهم للمناداة بحظ أوفر في المشاركة في الإدارة، وزيادة الاعتقاد بالمسؤولية الاجتماعية لرجال الإدارة وصب اهتمامهم على مشاكل موظفيهم ومجتمعهم، وزيادة حجم التنظيمات الإدارية وتزايد المشكلات داخل تلك التنظيمات. (عابدين،2001).

وتقر هذه المرحلة بأن القيادة الجيدة هي القيادة الإنسانية التي تعطي اهتماماً للجوانب النفسية الخاصة بالعاملين الذين يعملون داخل المنظمة، والأفراد الذين يعملون خارج المنظمة (جمال الدين،2004)، والمدرسة السلوكية تؤكد على ضرورة الاهتمام بمبدأ العلاقات الإنسانية التي محورها الإنسان وحاجاته وعواطفه ورغباته، فكلما ازداد الاهتمام بالإنسان وتقدير مشاعره

وإشباع حاجاته كلما ازداد تحفيزه على العمل بإنتاجية كبيرة. ويطلق مصطلح العلاقات الإنسانية على التداخل الذي يحدث بين الأفراد وهم في شكل مجموعات في أي مجال سواء كان في مجال الأعمال أو الحكومة أو في مجال الدراسة أو أي مجال آخر . والعلاقات الإنسانية في محيط العمل هي ذلك الميدان الذي يهدف إلى التكامل بين الأفراد بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم إلى العمل بإنتاجية وتعاون، مع تحقيق إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية.(الشنواني،1999) والعلاقات الإنسانية كما يعرفها (Saltonstall) المشار إليه في (المرجع السابق) هي دراسة الأفراد أثناء العمل ، وليس الأفراد منفصلين ، وإنما كأعضاء في مجموعات غير رسمية ، ونظراً للتعقيدات التي تتسم بها العلاقات بين الأفراد في التنظيمات ، فإن مهمة الإدارة هي تنسيق جهود هؤلاء الأفراد في التنظيمات ، فإن مهمة الإدارة هي تنسيق جهود هؤلاء الأفراد في التنظيمات ، فإن مهمة الإدارة هي تنسيق جهود هؤلاء الأفراد بحيث يعملون معاً نحو تحقيق أهداف مشتركة. ولكي تتمكن الإدارة من قيادة الأفراد بطريقة فعالة ، فإنه يتوجب عليها تفهم هذه العلاقات وأن تعرف كيف تشكل منهم فرق عمل متعاونة تستطيع أن تحقق أقصى درجة من الإنتاجية .

لقد مثل نموذج العلاقات الإنسانية تطوراً مهماً في أساليب إدارة الموارد البشرية إذ أنه أوضح مدى استجابة المنظمات وردود أفعالها للتغير في حاجات الأفراد واتجاهاتهم الاجتماعية، فهو محاولة لتطوير تطبيقات ملائمة وجديدة في العمل من خلال الأخذ بالأبعاد السلوكية والاجتماعية للعمل. (عباس وعلي،2003)، والعلاقات الإنسانية ترفع من معنويات العاملين، وتفسح لهم المجال للاتصالات غير الرسمية، وتوفر لهم المناخ الاجتماعي الجيد الذي يدفعهم إلى الإنتاج بكفاءة وفعالية عاليتين. ويكمن سبب اعتراف الإدارة الواسع بأهمية العنصر البشري هو التهديد من قبل نقابات العمال التي كانت على عداء مع الإدارات طيلة نهاية الثلاثينات، إذ أنها اتهمت الإدارة بوضع أجور غير مناسبة وطرد العاملين من ذوي الخدمة الطويلة دون سبب يذكر. وإجراء النقل والترقية على أساس المحسوبية، بالإضافة إلى إعطاء قدر بسيط من العناية لكرامة العامل.

ولهذه الأسباب ومن أجل مواجهة هذه الاتهامات، شعرت الشركات بأن أحسن طريقة لإبعاد تدخل النقابات هو إزالة أسباب التظلمات التي جعلت العاملين يلجئون إلى هذه النقابات (شاويش،2005)، ونتيجة لاهتمام الإدارة برفع الروح المعنوية للعاملين، فقد لجأت إلى تخطيط وتنظيم برامج التدريب لمساعدة الإدارة والمشرفين على اكتساب المعرفة الجيدة بالمرؤوسين كأفراد وكأعضاء في جماعة العمل، وقد أدى هذا إلى التطور في مفهوم العلاقات الإنسانية، وصار التركيز ينصب بشكل أساسي على نمط القيادة بالمشاركة،

مما ساعد الإدارة في التعرف على الكثير من المعلومات الخاصة بسلوك المرؤوسين، وردود أفعال المرؤوس حول المشرف، وقد ساعد تدريب الحساسية في تفهم كل طرف من الأطراف المشاركة لسلوك رد فعل الآخر.(حنفي،2007).

لقد نمت وتطورت إدارة الموارد البشرية في هذه الفترة، واتسع نطاق أعمالها، وأصبحت غير مسؤولة عن الأعمال الروتينية مثل حفظ ملفات العاملين وضبط حضورهم وانصرافهم فحسب، لكنها شملت أيضاً تدريبهم ووضع برامج لتعويضهم عن الجهود التي يبذلونها، وتقديم الحوافز المناسبة لهم. وترشيد العلاقات الإنسانية وعلاقات العمل. (عبد الباقي،2004)، ومازالت إدارة الموارد البشرية تركز على الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد ومنها العلاقات الإنسانية، والاستفادة من نتائج البحوث في علم النفس وعلم الاجتماع، ودراسة السلوك الإنساني والعوامل المحددة له، والاهتمام ببيئة العمل والعاملين، وتطوير أنظمة وظروف العمل.

المرحلة الرابعة: تلبية حاجات الأفراد في البيئة المتغيرة:

تميزت إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة خلال الخمسينات بالنمو المتزايد في أهميتها نتيجة للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية، فهناك العديد من التحديات التي يفترض بالإدارة التصدي لها، ومن هذه التحديات الاتجاه المتزايد نحو استخدام الحاسب الآلي، والتغير المستمر في مكونات القوى العاملة على مستوى الدولة من حيث المهن والتخصصات والنوع(عاملين، وعاملات) والضغوط السياسية والاجتماعية والاقتصادية، وظهور التكتلات الدولية، وضرورة مراعاة تأثير الممارسات الدولية السائدة في مجال إدارة الموارد البشرية.ومن أهم هذه الممارسات،هي مجال البحث والاستقطاب، والاختيار والتعيين، وإدارة المرتبات والأجور والحوافز وتقييم أداء العاملين، ومراعاة تأثير ثورة الاتصالات والمعلومات السائدة في النطاق الدولي.(المرجع السابق).

هذا إضافة إلى مواجهة التحديات الخاصة بالجودة الشاملة والتي تطالب بالتركيز على خدمة الزبائن، والتركيز على العمليات والنتائج، وتجنب الخطأ قبل وقوعه، واستخدام الأفراد من ذوي الخبرة والكفاءة، وصناعة القرارات الصائبة استناداً إلى الحقائق،والتغذية الراجعة. وتتسم هذه المرحلة ببعض الخصائص والسمات البارزة والتي أبرزها ما يلي (عباس وعلي،2003)

1. لعبت إدارة الموارد البشرية دوراً فاعلاً في توقع التغيرات البيئية الخارجية ومحاولة السيطرة عليها من خلال السياسات والإجراءات اللازمة.
2. ظهور التشريعات الخاصة برفاهية العاملين والمساواة بينهم في العمل، والضمان الاجتماعي والتقاعدي.
3. ظهور تشريعات ونظم الخدمات الصحية والأمنية.
4. زيادة الاهتمام بالتخصصات المختلفة في إدارة الموارد البشرية واعتبار كل تخصص مهنة أساسية.
5. تفعيل دور علماء الاجتماع في تطوير الجوانب الاجتماعية للعاملين.
6. تعاظم دور علماء النفس في المساهمة في إرساء الأسس العلمية في تطوير طرق الاختيار والاختبار.
7. زيادة التركيز على دوافع وحاجات العاملين مما يقود إلى تطوير الإنتاجية وكفاءة الأداء.
8. تصعيد الاهتمام في إتباع الأسس العلمية في مجال التطوير الإداري والمهني للعاملين.
9. الاهتمام بالجوانب السلوكية لدى العاملين كدوافعهم،وتقديم الحوافز المناسبة لهم ومدى تأثير القيادة والاتصالات على الإنتاجية.
10. تحقيق رضا العاملين عن العمل مما يؤثر إيجاباً على جودة الإنتاج.

إدارة الموارد البشرية في الدول النامية

تختلف مضامين إدارة الموارد البشرية في الدول النامية باختلاف مدى حداثة اقتصادها، لاسيما حالة التصنيع فيها ، فمعظم الدول النامية لم تباشر بالتصنيع إلا مع بداية القرن العشرين، وحالما تبدأ دولة ما بالتصنيع الحديث وبتحديث وتنمية اقتصادها، تبدأ المنظمات فيها بالاهتمام بالعاملين وإداراتهم كمورد مهم، والاهتمام بقضايا التوظيف والأجور والحقوق كحد أدنى من القضايا التي تستحق الاهتمام (برنوطي،2004)، لاسيما وأن العولمة والتغيرات العالمية تستوجب أن تسارع هذه الدول في تحسين وتطوير مستوى الإدارة فيها واهتمامها بالعامل باعتباره مورداً ثميناً ومهماً إذا ما أرادت أن تلحق بمستوى التقدم العالمي. ونأخذ هنا على سبيل المثال تطور إدارة الموارد البشرية في جمهورية مصر العربية (ماهر،2009)، فقد شهدت حضارة قدماء المصريين، ثم الحضارة المسيحية، وبعدها الحضارة الإسلامية، وجود اهتمام بتنظيم العلاقة بين أصحاب الأعمال والعاملين، وقد

وصل الأمر لفترة طويلة بعد ذلك إلى نظام الطوائف، وكان للطائفة شخص يفصل في المشاكل التي تنشأ في المهن والحرف المختلفة، ويفصل في المشاكل التي تحدث بين أصحاب الأعمال كالمعلمين وبين العاملين في المهنة.

ومع بداية القرن التاسع عشر قام محمد علي بإدخال الصناعات كبيرة الحجم، مثل الغزل والنسيج، والترسانة، والحديد والصلب، وتبع ذلك دخول الاستثمارات الأجنبية في مصر وظهور صناعات جديدة مثل الكهرباء، والنقل والسلع الغذائية، ولقد شكل ذلك انفصالاً واضحاً بين أصحاب الأعمال والعمال، بسبب انخفاض أجور العمال وازدياد أرباح أصحاب الأعمال، فبدأت العلاقة تأخذ شكل المواجهة ومن أشهرها إضراب عمال السجائر عام 1899، وإضراب عمال الفحم في الإسكندرية عام 1900، وإضراب عمال شركة الغزل الأهلية وعمال الطباعة عام 1902، مما أدى إلى ظهور نقابات للعمال في بعض الصناعات.

ولقد تعطلت الحركة النقابية أثناء الحرب العالمية الأولى (1914-1918)، بإعلان الأحكام العرفية، ولكن ظهرت بعد الحرب صناعات أخرى جديدة ونقابات جديدة، وبقيام ثورة 1919، ازدادت الإضرابات العمالية، فاضطرت الدولة إلى إصدار قانون لجان التحكيم، وذلك للتحقيق في الشكاوي بين العمال وأرباب العمل، مما ساعد على تنظيم ساعات العمل والأجور والمكافآت، وفي عام 1929، ظهر أول قانون للعمل نظم بموجبه طبيعة التعاقد بين صاحب العمل والعمال، ولقد ساهم هذا القانون في وضع الأسس المبدئية لإدارة الموارد البشرية الحديثة. ومع توسع الشركات والمصالح الحكومية في الثلاثينات بدأ التفكير في إنشاء وحدات تنظيمية مستقلة مثل (إدارة شؤون الموظفين) ولقد شهدت مصر في الأربعينات والخمسينات تطوراً واضحاً في إدارة الموارد البشرية، إذ بدأت تظهر الممارسات الإدارية الحديثة، فقد أنشأت معاهد التدريب والإدارة، ووضعت قوانين العمل والخدمة المدنية، وفي سنة 1961، وبعد تطبيق القوانين الاشتراكية والتأمينات، حصل العاملون على حماية أكبر في مجال التأمينات والرواتب، وازدادت هيمنة الدولة على الشركات المؤمنة.وفي نهاية السبعينات بدأ الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة في فرض أنظمة استرشادية لإدارة الموارد البشرية. وفي عام 1991، صدر قانون خاص بشركات قطاع الأعمال العام، والذي أعطى للشركات الحق في أن تضع لوائح للعاملين تتماشى مع ظروفها، وفي الوقت ذاته ألغي قانون رقابة الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة.

المسميات الخاصة بإدارة الموارد البشرية

يعتبر مسمى إدارة الموارد البشرية تسمية حديثة نسبيا لهذا النشاط المهم، فقد تعددت المصطلحات التي كانت تشير إلى إدارة الموارد البشرية، وهذه المصطلحات تتضمن موضوعات مختلفة وتختلف الإدارات حسب وعيها الإداري ونظرتها إلى العاملين في استخدام المسميات التي تشير إلى إدارة الموارد البشرية، ومن أبرز هذه المصطلحات ما يلي (برنوطي،2004):

1. التوظيف Staffing:

استخدم علماء الإدارة الأوائل مصطلح التوظيف على اعتبار أن التوظيف هو الجزء الأهم من إدارة الموارد البشرية، وافترضوا بأن أهم ما يجب أن تهتم به المنظمة هو تحديد حاجتها للعاملين وتوظيفهم.

2. إدارة الأفراد Personnel Management:

لقد تغيرت تسمية التوظيف إلى مصطلح إدارة الأفراد بعد أن توسع الاهتمام ليشمل كل ما يتعلق بشؤون العاملين وإداراتهم، لا سيما الأجور وأنظمة العمل.

3. شؤون العمال Labor Affairs:

استخدمت هذه التسمية كبديل عن مصطلح إدارة الأفراد، وذلك لوصف الوظيفة في منظمة صناعية تتكون قوتها العاملة من عمال محدودي أو متوسطي المهارات.

4. الإدارة الصناعية Industrial Management:

انتشرت تسمية الإدارة الصناعية في منتصف القرن العشرين بعد تنامي دور النقابات العمالية التي أخذت تفرض شروطها على المنظمة وعلى أنظمتها الخاصة بالعاملين.

5. إدارة القوى العاملة Manpower Management:

يستخدم هذا المصطلح للإشارة إلى اهتمام الإدارة الحكومية بشؤون العاملين في أجهزة الدولة، ويشير مفهوم القوى العاملة إلى الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين الحد الأدنى والحد الأعلى لسن العمل، وتتوافر لديهم القدرة على العمل بجانب وجود الرغبة لديهم للبحث عنه وممارسته الفعلية، ومفهوم القوى العاملة يشير إلى ثلاث قطاعات من الناس، قطاع المشتغلين، وقطاع المتعطلين، أي كل من يقوم بعمل فعلي وكل من يمكن أن يمارس العمل في حالة توافره، وكذلك قطاع من تتوافر لديهم القدرة لكن لا يرغبون

فـي العمـل مثـل الطلبـة وربـات البيـوت والسـجناء. (الصـيرفي، 2005)و (أبـو بكـر ،2004) وتسـتخدم المنظمـات عـدة مصـطلحات للإشـارة إلـى المـورد البشـري، وفيما يلي نورد أبرز هذه المصطلحات (برنوطي،2004):

1. **العاملون Workers:** يشير هذا المصطلح كمصطلح عام إلى العاملين الذين تستعين بهم المنظمة.
2. **المستخدمون Employees:** يستخدم هذا المصطلح للدلالة على ارتباط العاملين بالمنظمة بعقد استخدام دائم.
3. **العمـال Labors:** يشير هذا المصطلح إلى العاملين في نشاط الإنتاج والذين يدفع لهم الأجر على أساس كمية العمل المنجز وليس الزمن، وكذلك للأفراد الذين تستعين بهم بشكل وقتي أو جزئي.
4. **قوة العمل Work Force:** يستخدم هذا المصطلح للدلالة على مجموع العاملين في منظمة ما، والمنظمة تستخدم هذا المصطلح عندما تهتم بتحديد القضايا المختلفة المتعلقة بعملها.
5. **القـوى العاملـة Manpower:** يسـتخدم علمـاء الاقتصـاد ووزارات التخطيط مصطلح القوى العاملة ليشمل مجموع السكان بسن العمل القادرين والراغبين في العمل وكذلك غير الراغبين في العمل، سواء من يعمل منهم ومن لا يعمل.

الفرق بين كل من مفهوم العمل، والوظيفة، والمهنة

قد يخلط البعض بين مفاهيم العمل، والوظيفة والمهنة، ومع أن هناك علاقة وطيدة بين هذه المفاهيم، إلا أنه يجب التفرقة والتمييز بين كل من هذه المصطلحات، فالعمل (Job) يشير إلى مجموعة من الوظائف أو مجموعة من الواجبات والمهام والمسؤوليات التي تؤدى بواسطة مجموعة من الأفراد، ويتضمن العمل مجموعة من الوظائف التي ترتبط فيما بينها في صورة مجموعة من الواجبات والمسؤوليات، فإدارة التسويق مثلاً تعتبر عملاً يشتمل على مجموعة من الوظائف، بينما تعتبر إدارة التسويق وظيفة ذات واجبات محددة (أبو بكر، 2004).

أما مفهوم الوظيفة فيعني مجموعة الواجبات والمهام التي يكلف بها شخص معين يفوض له قدر من السلطات والصلاحيات التي تمكنه من القيام

بتلك الواجبات والمهام، وهذا يعني أن الوظيفة جزء من العمل يكلف به أحد الأفراد الذي تتوافر لديه شروط شغل هذه الوظيفة بالقيام بإنجاز ما هو مطلوب منه.

ويختلف مفهوم المهنة عن مفهومي العمل والوظيفة، إذ أنه ليس كل عمل مهنة، فالمهنة لها مجموعة من القواعد والشروط والمعايير والضوابط، والمهنة تتطلب الإعداد والتدريب الفني، كما أنها تتطلب معارف ومهارات معينة، وتقوم على فلسفة معينة، ومن أبرز شروط ممارسة مهنة معينة، الاستعداد الذهني، والقدرة الذاتية، والمهارات الفنية، وانضباط السلوك مع أخلاقيات وآداب المهنة.(المرجع السابق).

وتجمع أصحاب المهنة الواحدة مجموعة من الأعمال المتشابهة إلى حد كبير في الواجبات والمسؤوليات، كما أن لكل مهنة مصطلحات معينة لا يعرفها سوى أصحاب تلك المهنة فأستاذ علم النفس على سبيل المثال – يستخدم مصطلحات معينة لا يعرفها إلا من هو متخصص بعلم النفس كالإسقاط، والذكاء، والاتجاهات، والميول، والمقاييس، والإبداع والعبقرية، وغيرها، بينما نجد أساتذة مادة الرياضيات يستخدمون مصطلحات أخرى كالجذر التربيعي، والمثلثات، والبسط والمقام، والأس والاسطوانة والزوايا – وإلى ما ذلك.

أهمية إدارة الموارد البشرية في الدول النامية

يعتبر المورد البشري أهم عناصر مدخلات العمل، فاستخدام العنصر البشري ما هو إلا عملية استثمار لتحقيق الفائدة والمنفعة للمنظمات، وتسهم في تنمية الجانب الاقتصادي والاجتماعي لكل بلد. وتكمن أهمية إدارة الموارد البشرية في الآتي (النجار،1994):

1. وجود عدد كبير من الشركات الأجنبية، والشركات متعددة الجنسية والمشتركة في بيئة العمل في معظم الدول النامية. مما يتطلب معرفة حقوق وواجبات العمالة الوطنية لدى تلك الشركات.
2. وجود عمالة هائلة في أسواق العمل العربية، فجمهورية مصر العربية على سبيل المثال، دولة مصدرة للعمالة، وهذا يتطلب معرفة حقوق وواجبات تلك العمالة.
3. التوسع في القطاعات الخاصة وتدفق عدد كبير من الأفراد للعمل فيها مما يستوجب معرفة عناصر منظومة الأفراد.

4. وجود عمالة هائلة في معظم الدول النامية للعمل فيها مما يتطلب مراجعة مخاطر ومحاذير تشغيل تلك العمالة في أسواق العمل.
5. عدم رضا العديد من العاملين عن العمل وشروطه ونظام الأجور والرواتب، ومعاملة الرؤساء، وتكاليف وصعوبة المواصلات، وظروف العمل القاسية، وعدم مراعاة العدالة.
6. البطالة المنتشرة بأنواعها المختلفة وتزايدها وخاصة بين خريجي المعاهد والجامعات، مما يثير التساؤلات حول نشاطات إدارة الموارد البشرية في هذا الصدد.
7. التحول في جودة الحياة وأسلوب المعيشة، والإقدام على وظائف مستحدثة، وتقادم بعض الوظائف التقليدية يدعو إدارة الموارد البشرية إلى مراجعة الهياكل الوظيفية، وشروط الإختيار والتوظيف.
8. التغير في القيم والتقاليد والعادات، والتوسع في توظيف المرأة في وظائف عديدة، والتساؤل حول أولويات التوظيف فيما إذا كانت للرجل أم للمرأة.
9. تغيير تشريعات العمل بصورة دورية، والحاجة لمراجعة مسؤوليات وواجبات وحقوق إدارة الموارد البشرية.
10. اجتياح التكنولوجيا وثورة المعلومات للعديد من الوظائف، مما يتطلب إلغاء وظائف وإبدالها بأخرى جديدة.
11. الحاجة إلى تطوير الأداء لمواجهة المنافسة بين الشركات وضرورة تقليص التكاليف مما يتطلب إعادة النظر في منظومة الأفراد في المنظمات.
12. مسؤوليات وإدارة الموارد البشرية تجاه تحسين الإنتاجية لمواجهة التضخم والبطالة، وتدهور البيئة، وضعف العلاقات الإنسانية.
13. تزايد الأمراض المهنية والصحية للعاملين بسبب التحولات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وغيرها، ومسؤولية إدارة الموارد البشرية للعلاج والوقاية المستقبلية.

الدعوة للاهتمام بالصناعات صغيرة الحجم والمتوسطة، ودور إدارة الموارد البشرية في التدريب على مهارات المنظمين وأصحاب المشروعات الجديدة.

مراجع الفصل الأول:

1. أبو بكر، مصطفى محمود (2004)، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية .
2. الأغبري، عبد الصمد (2000)، الإدارة المدرسية، البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، بيروت: دار النهضة العربية.
3. الشنواني صلاح(1999) إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة .
4. الصيرفي، محمد عبد الفتاح (2005)، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار المناهج.
5. العزاوي، خليل (2006)، إدارة اتخاذ القرار الإداري، عمان: كنوز المعرفة.
6. برنوطي، سعاد نائف (2004)، إدارة الموارد البشرية ، ط2، عمان: دار الاوائل.
7. العمايرة، محمد حسن (1999)، مبادئ الإدارة المدرسية، عمان: دار المسيرة.
8. المرسي، جمال الدين محمد (2003) الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية،، الاسكندرية : الدار الجامعية.
9. القاضي، فؤاد (2006)السلوك التنظيمي والإدارة،القاهرة: دار المعارف.
10. النجار، فريد (1994)، إدارة وظائف الأفراد وتنمية الموارد البشرية، القاهرة: المركز العلمي للتصوير.
11. حنفي، عبد الغفار(2007) ، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية.
12. حسن ، راوية (2004) إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية : الدار الجامعية
13. ديسلر، جيري (2007)، إدارة الموارد البشرية (محمد سيد أحمد عبد المتعال، مترجم) الرياض: دار المريخ.
14. شاويش، مصطفى نجيب (2005)، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار الشروق.
15. عابدين، محمد عبد القادر (2001)، الإدارة المدرسية الحديثة، عمان: دار الشروق.
16. عقيلي، عمر وصفي (2005)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، عمان: دار وائل.
17. عبد الباقي، صلاح الدين محمد (2004)، إدارة الموارد البشرية ، مدخل تطبيقي معاصر، الإسكندرية: الدار الجامعية.
18. عباس، سهيلة محمد وعلي، علي حسين (2003)، إدارة الموارد البشرية، ط3، عمان: دار وائل.
19. كامل، مصطفى مصطفى (1996)، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: القاهرة للنشر والتوزيع.
20. ماهر، أحمد (2009)، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية.
21. Dyer, Lee (1991) Evolving Role of Human Resources Organization, New York: Cornell University.

الفصل الثاني

وظائف إدارة الموارد البشرية

عناصر الفصل

- الوظائف العامة لمديري إدارة الموارد البشرية.
- مجالات التعاون بين الوظيفتين التنفيذية والاستشارية.
- وظائف إدارة الموارد البشرية.
- القسم الأول: المهام الإدارية.
- التخطيط.
- التنظيم.
- التوجيه والقيادة.
- المتابعة.
- التقويم.
- الاتصال.
- القسم الثاني: المهام الفنية.
- المراجع.

الوظائف العامة

لمديري إدارة الموارد البشرية

تنقسم المنظمة في داخلها إلى الجزء الأول الذي يعبر عنه بمصطلح المنفذين، وهم الذين يتلقون الأوامر للقيام بالأداء المطلوب منهم، والجزء الثاني يطلق عليه مصطلح الإدارة، والذين يعملون فيه بتصدير الأوامر، ويتخذون القرارات وهم يمارسون نشاطاتهم الإدارية والتي هي التخطيط والتنظيم، والتنسيق والتوجيه، والمتابعة، والتقويم، (حجازي، 2005)

ويقوم قسم الموارد البشرية بثلاث وظائف أساسية تتمثل فيما يلي: (ديسلر،2007) و (حسن، 2004)

أولاً: الوظيفة التنفيذية Aline Function :

تتمثل هذه الوظيفة في توجيه أنشطة العاملين في إدارة الموارد البشرية، وقد يمارس مدير إدارة الموارد البشرية بعض السلطة الضمنية، والتي تعني تدعيم الإدارة العليا لوجهة نظر مدير إدارة الموارد البشرية باعتباره خبيراً بالأمور المتعلقة بالموارد البشرية لاسيما بالنواحي القانونية، ثم تؤخذ مقترحاته على أنها قرارات فاصلة ويقوم مدير إدارة الموارد البشرية في البداية بممارسة الوظيفة التنفيذية من خلال التوجيه والإشراف على أنشطة العاملين داخل المنظمة، وإجراء الاتصالات المباشرة مع الإدارة العليا فيما يتعلق بالقوى العاملة وتمثل هذه الاتصالات مختلف التصرفات الإيجابية، والتعامل المباشر مع الأفراد هو جزء مكمل لمسؤولية كل مدير تنفيذي بدءاً بالرئيس وحتى أدنى مستوى إشرافي، ففي إحدى الشركات علي سبيل المثال، تتمثل مسئوليات أحد موظفيها (أحد المشرفين التنفيذيين) بالأتي:

1- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
2- توجيه وإرشاد الموظفين الجدد.
3- تدريب الموظفين على ممارسة الأعمال الجديدة بالنسبة لهم.
4- تحسين مستوى الأداء الوظيفي لكل فرد بالمنظمة.
5- التأكيد على خلق نوع من التعاون البناء وتحسين علاقات العمل بين العاملين
6- شرح وتفسير سياسات وإجراءات المنظمة للعاملين.
7- الرقابة على تكلفة عناصر العمل.
8- تنمية وتطوير قدرات ومهارات كل فرد.

9- رفع الروح المعنوية السائدة في المنظمة.
10- المحافظة على أمن وسلامة الموظفين.

ثانيا: الوظيفة التنسيقية. Co-ordinative Function

ويطلق عليها أحياناً الرقابة الوظيفية، ويقوم مدير إدارة الموارد البشرية من خلال هذه الوظيفة بالتأكد من تطبيق الأهداف والسياسات والإجراءات التي تمت الموافقة عليها من قبل الإدارة العليا، وملاحظة عدم الخروج عن هذه السياسات والإجراءات والأهداف الموضوعة، مع التعرف على مدى انسجامها مع أهداف الإدارة التنفيذية الاستشارية.

ثالثاً: وظيفة تنمية وتكوين الكفايات الوظيفية Staff Function :

تتمثل هذه الوظيفة بتقديم النصائح والخدمات والمشورة للمديرين التنفيذيين، فيما يتعلق بالتعيين، وتدريب العمال، وتقييم الأداء، والتحفيز والترقية، ومنح الأجور والمكافآت، والاستغناء عن بعض العاملين، وتوفير التأمين الصحي، والتأمين ضد الحوادث، والإحالة على التقاعد، والأجازات ، وما إلى ذلك، وتلعب هذه الوظيفة دوراً هاماً في التعامل مع مشاكل العاملين وشكاواهم، وتنمية علاقات عمل جيدة داخل المنظمة، مع الالتزام بالعدل والمساواة في إتاحة فرص التوظيف، وتقديم الحوافز، ومراعاة عدم مخالفة القوانين في هذا المجال. ويتولى هذه الوظيفة عادة المديرون الاستشاريون إذ أن هناك بعض الفروق بين السلطة التنفيذية والسلطة الاستشارية، فالمديرون التنفيذيون هم الأفراد الذين لديهم سلطة توجيه أعمال مرؤوسيهم، وعادة ما يكون هؤلاء رؤساء، ويتولون مسئولية تحقيق أهداف المنظمة. أما المديرون الاستشاريون، فهم الأفراد الذين لديهم سلطة تقديم النصح والمشورة للمديرين التنفيذيين لمساعدتهم في تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة، وعادة ما يكون مدير الموارد البشرية مديراً استشارياً للمديرين التنفيذيين وإسداء النصح والمشورة لهم في شؤون الاستقطاب والتعيين وتحديد الأجور والرواتب.

وتتمثل الوظيفة الاستشارية بالمهام التالية كمهام أساسية: (النجار،1994)

1- الاشتراك مع الإدارة العليا ومجالس الإدارة في إقرار سياسات وإجراءات شؤون العاملين.
2- التعاون مع الإدارة العليا في اقتراح وسائل حسم المنازعات العمالية سلمياً.
3- الاشتراك مع الإدارات المعنية في أمور التوظيف والتدريب وتقييم الوظائف وتقييم الأجور والحوافز المادية والترقيات، والإرشاد

والتوجيه، وفي إنهاء الخدمة والإحالة للتقاعد، والأجازات والتأمينات الاجتماعية والتعويض ضد الحوادث.

4- الاشتراك في بناء منظومة المعلومات الإدارية الخاصة بالعاملين، وتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات التي تتعلق بهم.

5- الاشتراك في تخطيط التدرج الوظيفي وتحديد الهياكل الوظيفية.

6- مساعدة الإدارة العليا في حسم شكاوى العاملين والاتصال بالنقابات للتوفيق قبل التحكيم.

مجالات التعاون بين الوظيفتين التنفيذية والاستشارية في إدارة الموارد البشرية.

تتسم أعمال المدير التنفيذي والمدير الاستشاري بالتكامل والتداخل والتعاون، فهناك خمسة وظائف أساسية يمارسها كل من المديرين التنفيذيين والمديرين الاستشاريين في إدارة الموارد البشرية، وهذه الوظائف هي: الاستقطاب، والاختيار، والتدريب والتنمية، والأجور والمكافآت، وعلاقات العمل، وأمن وسلامة العاملين، والجدول التالي يوضح بعض الأنشطة التي تعكس مسؤولية إدارة الموارد البشرية بين الجزئين التنفيذي والاستشاري: (ديسلر، 2007 : 41)

جدول رقم (1) مسئولية إدارة الموارد البشرية بين التنفيذ والاستشارة

الأنشطة والمهام	الأنشطة الخاصة بالمدير التنفيذي	الأنشطة الخاصة بالمدير الاستشاري
(1) الاستقطاب والاختيار	▪ تقديم يد العون لمحلل الوظائف من خلال حصر الواجبات والمسئوليات الخاصة بالوظيفة محل التساؤل. ▪ بيان الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية ونوعية الأفراد الواجب تعيينهم. ▪ شرح المواصفات الواجب توافرها في الأفراد حتى يمكن لقسم الموارد البشرية تطوير اختبارات التوظيف. ▪ إجراء المقابلات مع المرشحين لشغل الوظيفة واتخاذ قرار نهائي بشأن اختيارهم من عدمه.	▪ تحديد كل من وصف الوظيفة ومواصفات شاغل الوظيفة اعتمادا على ما يتم الحصول عليه من بيانات من المشرف على القسم. ▪ تطوير خطط الأفراد التي توضح الموظفين المتوقع ترقيتهم. ▪ تطوير المصادر التي يمكن الاعتماد عليها في استقطاب العمالة المدربة. ▪ إجراء مقابلات التصفية المبدئية وإحالة من تراه مناسباً إلى رئيس القسم.
(2) التدريب والتنمية	▪ تأهيل الموظفين سواء بالنسبة للمنظمة أو بالنسبة للوظيفة، وتزويد الموظفين الجدد بالمعلومات وبرامج التدريب. ▪ توفير عنصري التمكين والقيادة اللذان يخلقان فريق عمل فعال. ▪ استخدام الأساليب المختلفة في تقييم أداء العاملين. ▪ تقييم مدى تدرج المرؤوسين خلال مسارهم الوظيفي.	▪ إعداد وتجهيز مستلزمات ومعينات التدريب والتأهيل المطلوبة. ▪ تقديم النصح والمشورة للإدارة التنفيذية بخصوص خطة التدريب والتنمية. ▪ توفير المعلومات الخاصة بكيفية صياغة برامج تحسين الجودة وتشكيل فرق عمل فعالة. ▪ تطوير أساليب تقييم الأداء والاحتفاظ بسجلات لنتائج

		التقييم.
(3) الأجور والمكافآت	▪ توفير المعلومات لإدارة الموارد البشرية بشأن القيمة النسبية لكل وظيفة، حتى يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ قرارات تحديد الأجر الخاص بها. ▪ تقرير نوعية وكمية الحوافز التي يجب منحها للمرؤوسين. ▪ تقرير برامج المزايا والخدمات التي تقدمها المنظمة للعاملين بها.	▪ إجراء تقييم للوظائف بهدف تحديد القيمة النسبية لكل وظيفة بالمنظمة. ▪ إجراء حصر بالإجور التي تدفعها المنظمات الأخرى لنفس المراكز الوظيفية. ▪ تقديم النصح والمشورة للإدارة التنفيذية بشأن الحوافز المالية وبدائل خطة الإجور التي يمكن تطبيقها. ▪ القيام بتطوير برامج المزايا والخدمات بالتشاور مع الإدارة التنفيذية.
(4) علاقات العمل	▪ تهيئة مناخ عمل ملائم قوامه الاحترام والثقة المتبادلة في علاقات العمل. ▪ التأكد من تنفيذ البنود المذكورة بعقد العمل. ▪ التأكد من إن شكاوي العمل تؤخذ في الاعتبار ولا يتم اتخاذ قرار بشأنها إلا بعد فحصها والتحري الدقيق حول أسبابها. ▪ التعاون مع إدارة الموارد البشرية في عقد اتفاقات تحظى بالتأكيد الجماعي.	▪ تشخيص الأسباب الكامنة وراء استياء العاملين من علاقات العمل، بهدف توقع تلك المشاكل والتي من الممكن أن تخفض من مستوى الروح المعنوية داخل بيئة العمل. ▪ تدريب المديرين التنفيذيين بشأن تفسير شروط التعاقد والأخطاء القانونية التي يجب تفاديها أثناء التعامل مع النقابات العمالية. ▪ تقديم النصح للمديرين بشأن كيفية التعامل مع الشكاوي بهدف معاونة جميع الأطراف في التوصل إلى اتفاق يرضي الجميع.
(5) سلامة وأمن العاملين	▪ التأكد من وجود قنوات اتصال مفتوحة باستمرار بين المديرين والموظفين. ▪ التأكد من المعاملة العادلة لجميع الموظفين سواء فيما يتعلق بنظم التأديب أو الفصل أو الأمان الوظيفي. ▪ توجيه العاملين باستمرار نحو إتباع العادات السليمة أثناء العمل حفاظاً على أمنهم وسلامتهم. ▪ إعداد تقارير دقيقة وحديثة بالحوادث التي قد تقع.	▪ تقديم النصح والمشورة للمديرين التنفيذيين بشأن أساليب الاتصال التي يمكن استخدامها لتشجيع الاتصالات الصاعدة والهابطة. ▪ التشجيع على المعاملة العادلة لجميع الموظفين وتدريب الإدارة التنفيذية على إتباعها. ▪ تحليل الوظائف بهدف وضع قواعد للسلامة المهنية. ▪ الفحص الفوري للحوادث والتعرف على أسبابها ووضع التوصيات التي تضمن عدم تكرارها، وتوفير النظم التي تضمن الأمان والسلامة المهنية

		للعاملين.

أن الأساس في التنظيم الاستشاري هو أنه يسعى لمعالجة الحاجة لمساعدة متخصصة في بعض الأمور، فيقيم وظائف ودوائر تقدم الاستشارات والخدمات التي تحتاجها المنظمة، فالوظائف الاستشارية تشتمل أيضاً على الخدمات، مثل خدمات الصيانة، والشراء، والنقل... الخ وتختلف هذه الدوائر باختلاف حاجة المنظمة للاستشارة، وحاجة دوائر الإنتاج والتسويق إلى خدمات مساندة. فإذا كانت القضايا المالية والمحاسبية معقدة، قد تستحدث المنظمة دائرة لتقديم الاستشارات في هذا المجال، وإذا كانت قضايا شؤون العمال معقدة، فقد تستحدث المنظمة إدارة لتقديم الاستشارات في هذا الصدد، وهكذا، وقد تقيم دوائر تخطيط أو رقابة لمساعدة الإدارة في أداء هذه المسؤوليات. وهذا يعني أنه لا توجد قائمة ثابتة للدوائر الاستشارية والخدمية التي تحتاجها كل المنظمات، فلكل منظمة حاجاتها الخاصة. (برنوطي، 2004) وإذا كنا نريد التمييز فيما إذا كانت مسؤولية دائرة ما هي تنفيذية أو استشارية فإنه يتحدد في مراجعة الوثائق الرسمية التي تحدد للدائرة مهامها ومسؤولياتها. (النجار، 1994).

وظائف إدارة الموارد البشرية

تضطلع إدارة الموارد البشرية بالعديد من المهام والوظائف التي تتداخل فيما بينها وتتكامل لتحقيق أهدافها، وتنقسم هذه المهام إلى مجموعتين هما: المهام أو الوظائف الإدارية، والمهام الفنية، وفيما يلي نتناول هذه المهام أو الوظائف بالتوضيح.

القسم الأول: المهام الإدارية Managerial Tasks :

تشتمل المهام الإدارية على مجموعة من الوظائف أو العمليات والتي هي:

أولاً – التخطيط Planning :

تشتمل عملية التخطيط على وضع الأهداف والمعايير، وتطوير القواعد والإجراءات، ووضع الخطط، وتوقع الأحداث المستقبلية. (الهيتي، 2003) والتخطيط من أهم الوظائف الإدارية وهو التفكير المنظم السابق لكل الوظائف الإدارية، ويبدأ بتحديد الأهداف الخاصة بالمنظمة، وبموجبها توضع البرامج الخاصة بالعمل، وتحدد العناصر المادية والبشرية اللازمة على أن تكون ملائمة وفي ضوء الإمكانات المتاحة.

والتخطيط عملية مستمرة تهدف إلى اختيار أفضل الحلول التي تقود إلى تحقيق أعلى كفاية إنتاجية على أن تكون واضحة الأهداف، مرتبة الأولويات من الأهم إلى المهم، أخذة في الاعتبار التنبؤات اللازمة باحتمالات التغيير متسمة بالمرونة لمواجهة ما هو غير متوقع من الظروف الطارئة، متمشية مع الواقع أي قابلة للتطبيق الفعلي دون عوائق، شاملة لكل الجوانب والأطراف المستندة إليها كالإمكانات المادية والبشرية وظروف المجتمع على أن يلازمها التقويم المستمر (الحريري، 2002).

ويرى السلمي أن التخطيط يعد من أهم العناصر الإدارية باعتباره الوسيلة التي تؤدي إلى اكتشاف أنسب الطرق والوسائل لاستخدام الموارد المتاحة استخداما يحقق الأهداف المرجوة فالخطط والبرامج إنما تعبر عن العمل الإداري الخلاق الذي ينسق بين أجزاء الموقف، ويحقق التناسق بين الجزئيات والجهود المتفرقة ليجمعها في خط واحد متكامل يسير في اتجاه هدف محدد (السلمي، 1998).

والتخطيط يعني القدرة على التنبؤ أو إعداد ما قبل التنفيذ فهو دراسة واختيار وسائل تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمادية، وذلك لتحقيق هدف معين وواضح محدد في فترة زمنية معينة ومحددة، وتحديد الأهداف والأعمال الواجب أدواءها وترتيب الأعمال وفقاً لأولوياتها وتحديد الوقت اللازم ووضع وسائل تنفيذها (أحمد، 2003).

وتعرف (ماري نيلز) التخطيط بأنه التدبير الذي يرمي إلى مواجهة المستقبل بخطط مصممة سلفاً لتحقيق أهداف محددة في إطار زمني محدد (سليمان وضحاوي، 1998).

من التعريفات آنفة الذكر يمكننا التوصل إلى أن التخطيط هو عملية تفكير منظم واع تتم وفق أهداف مرسومة أخذت بالاعتبار الإمكانات المادية والبشرية المتاحة لرسم إطار العمل وفق برنامج موقوت وواضح المعالم، ليترجم هذا البرنامج (الخطة) إلى عمل ينفذ على أرض الواقع . وعملية التخطيط تتميز بعدة خصائص نجملها فيما يلي: (الحريري وآخرون، 2007)

- التخطيط أسلوب موضوعي في التفكير(تقدير مشكلة معينة واقتراح الحلول المناسبة لها).
- التخطيط تفكير تحليل دينامي (عدم اتخاذ قرار دون تحليل سابق للبيانات والمعلومات ذات الصلة).
- التخطيط تفكير تكاملي (يراعي التكامل بين عناصر المنظمة من حيث المدخلات والمخرجات).

- التخطيط يتضمن تفكيراً إسقاطياً (النظر للمستقبل نظرة غير أكيدة ومليئة بالاحتمالات).
- التخطيط يتسم بطابع الفكر التجريبي (تحليل البدائل وتجريبها لاختيار أفضلها).
- التخطيط نوع من التفكير المثالي (يتسم بالخيال والتخيل منطلقاً من الواقع أو الحاضر).
- التخطيط تفكير واضح وصريح (يضع أمامه جملة من الاحتمالات والقرارات لكل منها مسوغاتها وأبعادها).
- التخطيط عملية تفكير ترتبط بالزمن (يفكر في اليوم والغد وما بعد غد، ويحدد أولويات الزمن والتوقيت).

والتخطيط هو جوهر العملية الإدارية، فهو يساعد على تحديد الأهداف وتوضيحها وبيان مراحل العمل لتحقيق هذه الأهداف، ويتضمن تطويراً مستمراً في الأداء والتنفيذ، إذ أنه أي التخطيط يبعد التنفيذ عن العشوائية، وينير الطريق لرسم السياسات واتخاذ القرارات، وتتمثل أهمية التخطيط في الآتي :
(الأختر، 2005) و (الهيتي،2003) و (عباس وعلي ، 2003)

1- التخطيط يوفر الوقت، فالوقت عنصر حرج في أي عمل، حيث إذ أن وضع الخطة وتنفيذ الأنشطة يتطلب وقتاً كبيراً في الأمور المتصلة بدراسة الوضع الراهن وما يحتاجه من بيانات، ثم تبويب وتحليل البيانات، ثم وضع الخطط، فإننا نرى أن ما قد يستغرق من وقت في تلك الأنشطة يعوض بما يوفر من وقت عند التنفيذ المبني على العشوائية.

2- التخطيط يساعد على استغلال الموارد المادية والبشرية الاستغلال الأمثل، ذلك أن التخطيط يتفادى الإسراف الناجم عن الارتجال وما يصاحبه من محاولات وأخطاء، ويعنى بالتخطيط الحد من النفقات وتنمية الموارد ورفع كفايتها.

3- التخطيط يتضمن التسابق بين النشاطات المختلفة، فالتخطيط يعني بتحديد الوقت اللازم بكل نشاط أساسي، والأنشطة الفرعية المنبثقة عنه، بشكل يساعد على تحقيق الأهداف وبطريقة تؤدي إلى التكامل بينها.

4- التخطيط يهتم بالتنبؤ بما يتوقع حدوثه من مشكلات وعقبات، وهو بذلك يساعد على تجنب وقوعها بما يضعه من حلول وبدائل.

5- التخطيط يهتم بمشكلات الأفراد العاملين إذ أنه يُعني بالقوى العاملة، وتوفير المناخ اللازم لها للعمل وزيادة الإنتاجية وهو يُعنى أيضاً برفع مستوى كفاياتها وكفاءاتها.

6- التخطيط السليم هو القاعدة التي ينظم العمل في ضوئها ويضع قواعد الرقابة على التنفيذ لمتابعة ما ينجز من عمل وتقويمه.

7- يزود التخطيط إدارة الموارد البشرية بالفكر الرئيسي لها، ويمكن القول بان هذا الفكر الرئيسي هو شيء نافع في تكوين وتقييم كل من الأهداف، والخطط، والسياسات. فإذا لم تكن الأهداف، أو الخطط أو السياسات متناسبة مع ملامح الفكر الأساسي للإدارة فلابد من تعديلها.

8- يساعد التخطيط إدارة الموارد البشرية في تحديد القضايا الجوهرية التي تواجهها ومن ثم إرشادها إلى صنع قرارات منطقية رشيدة تتناسب وتلك القضايا مثل قضية الكفاية الداخلية والخارجية والتمويل... الخ.

9- يفيد التخطيط في إعداد كوادر للإدارة العليا فالتخطيط يعرض مديري الإدارات الفرعية لنوع من التفكير، والمشاكل التي يمكن مواجهتها عندما يتم ترقيتهم إلى مناصب أعلى في الإدارة العليا.

10- يساعد التخطيط في حسن توزيع واستخدام المنظمة لمواردها البشرية.

11- يساعد التخطيط في تقليل تكاليف نشاطات إدارة الموارد البشرية من توظيف، وتدريب، ومتابعة وصيانة الموارد البشرية.

12- يساعد التخطيط على تقليل معدلات دوران الأفراد العاملين، وذلك بالتركيز على حاجاتهم المهنية والشخصية مما يؤدي إلى زيادة الولاء التنظيمي.

13- إشباع حاجات الأفراد الذين يتميزون بمؤهلات عالية، من خلال إتاحة الفرصة لهم للتطوير، مما يؤدي إلى إشباع حاجاتهم العليا كالحاجة إلى الإنجاز والتفوق.

14- إدراك قابليات كل فرد في المنظمة بشكل واضح.

15- يساعد التخطيط على وضع الخطط الفاعلة للأفراد العاملين وتهيئتهم للأعمال المهمة مما يقود إلى رصانة الخطط وسلامة إجراءات العمل.

أنواع التخطيط التنظيمي

يقسم التخطيط حسب المستوى التنظيمي إلى : (النمر،1991) و(الأغبري،2000).

1- **التخطيط السياسي:** ويركز هذا النوع على وضع وتحديد السياسات والخطوط العريضة للدولة، ويتمثل ذلك بالأهداف والسياسات العامة التي تعتمد عليها مختلف أجهزة الدولة ومنها يتم اشتقاق الأهداف لكل مستوى من المستويات الإدارية المختلفة.

2- **التخطيط الاستراتيجي:** وهو يهتم بإعداد الخطط الأساسية للمنظمة التي تتم من قبل الإدارة العليا، أو على مستوى الوزارة أو على مستوى المنظمة حيث يتم جمع المعلومات وتحليلها ثم اختيار البدائل وتقويمها.

3- **التخطيط التكتيكي:** ويهتم بالوسائل التي من خلالها يتم تنفيذ التخطيط الاستراتيجي، وهو أقرب ما يكون لمرحلة التنفيذ، ويهدف إلى تحقيق نسبة نجاح مرتفعة من الخطة الرئيسية ومن ثم توضع الخطط التكتيكية لأغراض محدودة وفترة زمنية قصيرة – في الغالب – وفقاً للمتغيرات المتاحة أمام الجهة المنفذة.

4- **التخطيط للطوارئ:** ويركز على اخذ الاحتياطات اللازمة لمواجهة الطوارئ من خلال وضع خطط إضافية للخطة الإستراتيجية الرئيسية، وهذه الخطط الإضافية يتم إعدادها وتنفيذها فقط عند مواجهة الظروف الطارئة غير المتوقعة.

التخطيط الاستراتيجي The Strategic Planning:

يعد التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning ضرباً من ضروب اختراق حجب المستقبل والغوص في عمق المستقبل لتحديد شكل المنظمة. (ماهر،1999).

وإذا كان التخطيط يعكس أهدافاً وطنية شاملة وعامة ويعد المقدرة على النظر إلى الأمام في وضع برنامج عمل ينشد فيه النجاح، ويتضمن استشراف البدء في الوقت المحدد لإنجاز أي مشروع أو خطة نشاط حسب الجدول الموضوع أو تحديد الموارد المطلوبة والاستعداد لمواجهة أي موقف يتوقع أن ينشأ مستقبلاً. وإذا كان التخطيط العام كذلك، فأن التخطيط الاستراتيجي يسهم في صياغة الأهداف العامة وتقسيمها إلى أهداف محددة تصاغ بدقة. وتنفذ في فترة زمنية معينة، إذ يمكن قياسها بعد انقضاء عام

واحد (مرسي والصباغ،1992) والتخطيط عملية تقنية تتلقى التوجيهات من السلطة العليا وتستقي أهميتها وطبيعتها من أهمية الحاجة إلى تحقيق هذا الهدف ضمن الخطة التنموية للدولة التي ينتمي إليها، بينما نجد أن التخطيط الإستراتيجي يقتضي اللجوء إلى تحديد سبل مختلفة للوصول إلى أهداف معينة تصاغ على هيئة خطة إستراتيجية توفر للمنظمة وسيلة لبلوغ أهدافها وهذا لا يتم إنجازه من خلال التمني والتصور النظري بل يتطلب البحث الجاد في وضع خطة إستراتيجية توضح الأهداف الخاصة بالمنظمة والرسالة المراد توصيلها والخطط الإستراتيجية التي في ضوئها سوف يتم التنفيذ بناء على الأسس التنظيمية والجوانب الاجتماعية والاقتصادية المحيطة (بن خثيلة،1999).

التخطيط الاستراتيجي: نوع من التخطيط بعيد المدى فهو أول ما ظهر في عالم الأعمال الذي يتسم بسرعة التغيرات، وهو عملية عقلانية أو سلسلة من الخطوات التي تعمل على نقل المنظمات من خلال الآتي:

- دراسة العوامل الخارجية المؤثرة أو ذات العلاقة بالمنظمة.
- تقييم الطاقات والقدرات الداخلية في المنظمة.
- تطوير الرؤية والمهام ذات الأولوية في المستقبل، بالإضافة إلى الأساليب الإستراتيجية المتبعة لإنجاز تلك المهام.
- تطبيق الخطط والعمل على تطويرها.
- مراجعة التقدم والتطوير، وحل المشكلات، وتجديد ومتابعة الخطط (Lyman,1990).

ويعرفه دوجلاس (Douglas,1993) بأنه ذلك النوع من التخطيط الذي يهتم أساساً بتصميم استراتيجيات تجعل المنظمة قادرة على الاستخدام الأمثل لمواردها، والاستجابة التامة للفرص التي تتاح لها في بيئتها الخارجية.

ويصفه كل من براون، ومارشال (Brown&marshall,1987) بأنه العملية التي تصمم لنقل المنظمات من خلال فهم التغيرات في البيئة الخارجية، وتقييم القوى الداخلية وجوانب الضعف في المنظمة، وتطوير رؤية لمستقبل المنظمة المنتظر، والطرق المستخدمة لإنجاز تلك المهام وتطوير خطط لتحويل المنظمة من أين هي الآن؟ إلى: أين تريد أن تكون المنظمة بعد فترة معينة؟ وتطبيق تلك الخطط ووضع نظام مراقبة، وتحديد التغيرات الضرورية والتعديلات التي يمكن إجراؤها على تلك الخطط.

والتخطيط الإستراتيجي عند هيرمان (Herman,1989) نوع من التخطيط طويل الأجل يستهدف إنجاز رؤية مستقبلية معينة تسعى المنظمة إليها، ويتيح لمديري المنظمات فرصة تقرير: أين يريدون الوصول بمنظماتهم؟ وكيف يستطيعون الوصول إلى حيث يريدون؟.ويعرفه (مركز الخبرات المهنية للإدارة ، 2005) على أنه الأسلوب الذي يتمكن عن طريقة المسئولين من توجيه المنظمة بدءاً من الانتقال من مجرد العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات وصولاً إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بهم، بما يحقق في النهاية توجيهاً فعالاً بصورة أفضل لمؤسساتهم، وبحيث يكون المنظور الجديد متوجهاً أساساً إلى المستقبل مع عدم إهمال الماضي.

والتخطيط الاستراتيجي يقصد به تحديد مجموعة من الأنشطة أو الأعمال التي من المتوقع أن تؤديها المنظمة مع الأخذ في الاعتبار مجموعة الفرص والتهديدات الخارجية التي قد تواجه المنظمة، وفي نفس الوقت مجموعة نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية فيها، (ديسلر، 2007) وتنحصر مهمة المدير عند وضع الخطة الإستراتيجية في البحث عن كيفية تحقيق التوازن بين المجموعتين من القوى – الفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية. من خلال التعريفات المذكورة يمكننا القول بان التخطيط الاستراتيجي عملية يقوم فيها المدير أو الرئيس بالاشتراك مع معاونيه في عملية التخطيط بوضع تصور لمستقبل المنظمة، وتطوير الإجراءات والعمليات والوسائل الضرورية لتحقيق ذلك التصور على أرض الواقع، وما يرتبط به من الاستجابات لتلك التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة في عمل المنظمة، ومن خلال استخدام الموارد والمصادر بصورة أكثر فاعلية.

وبناء على ذلك يمكن أن نستنتج من ذلك بأن التخطيط الاستراتيجي يركز على الجوانب الآتية:

1- التعامل مع المستقبل والتغيرات الحاصلة في المجتمعات.

2- فهم البيئة الخارجية التي تحيط بالمنظمة.

3- تحديد مواطن القوة والضعف في المنظمة.

4- استخدام الموارد المتاحة بما يحقق أهداف المنظمة.

أساليب التخطيط الاستراتيجي

يمكن لمدير إدارة الموارد البشرية إتباع أسلوبين أساسيين في إعداد الخطط الإستراتيجية هما:

* **الأسلوب الأول الاعتماد على الحدس:** وفيه يعتمد الشخص على قدرته الذاتية في اتخاذ إستراتيجية في معظم الأحيان وتتم هذه العملية في ذهن متخذ القرار ولا تسفر عن خطط مكتوبة كما أنها تتسم بأفق زمني محدود والاعتماد على الخبرة السابقة والقدرات الذهنية والشخصية في اتخاذ القرار.
* **الأسلوب الثاني التخطيط الاستراتيجي المنهجي:** ويتم بناء على منهج منظم متسلسل وفقاً لمجموعة من الإجراءات فيعرف كل شخص ماذا يجري، كما تعد أدلة توضح دور كل فرد والعمل الذي سوف يؤديه، ويعتمد التخطيط الاستراتيجي على البحوث، وتسفر عملية التخطيط الاستراتيجي في النهاية عن خطط مكتوبة.

وقد يحدث في المنظمة تعارض بين الأسلوبين عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية، فالمدير الذي ينجح دائماً بالاعتماد على الحدس يصعب عليه كثيراً أن يقبل القيود التي يفرضها نظام التخطيط الرسمي، ذلك بأنه قد يشعر بعدم الراحة تجاه الأساليب والطرق التي تستخدم في نظام التخطيط الرسمي، أو قد يشعر بأن سلطاته موضع تحد، حيث يشارك القائمون في عملية التخطيط في عملية اتخاذ القرارات، ولهذه الأسباب يرى البعض أن مثل أولئك المديرين الذين يعتمدون على الحدس يصعب عليهم تطبيق نظام التخطيط المنهجي، ولكن في الواقع سنجد أن كلا الأسلوبين يكملان بعضهما البعض في الكثير من المنظمات فنظام التخطيط الاستراتيجي الرسمي يجعل المدير الذي يعتمد على الحدس أكثر فاعلية.

مراحل تخطيط الموارد البشرية

لقد أصبحت مسألة الربط بين تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي مسألة في غاية الأهمية لتحقيق الانسجام بين أهداف الموارد البشرية وأهداف إستراتيجية الأعمال العامة للمنظمة، وعن طريق هذا الربط تتمكن المنظمة من التخلص من مشكلة الفائض في الموارد البشرية وكذلك النقص عند التخطيط للموارد البشرية، وهناك بعض العوامل التي يجب أخذها بنظر الاعتبار وذلك قبل تحديد الخطوات أو المراحل، وهذه العوامل هي: (عبد الباقي،2004)

- طبيعة المنظمة ونوع النشاط الذي تعمل فيه.
- حالة المنافسة في السوق والمركز التنافسي للمنظمة.
- مستوى التكنولوجيا وأنظمة الاتصال المستخدمة في المنظمة.
- برامج وخطط الإنتاج والمبيعات والتوقعات التسويقية.

- المركز المالي للمنظمة.
- حجم المنظمة وعمرها الإنتاجي والتوقعات التسويقية.

هذا بالإضافة إلى تحديد المنظمة لحاجاتها من الموارد البشرية تحديداً دقيقاً. وتتطلب عملية تخطيط القوى العاملة في منظمة الموارد البشرية المرور بالمراحل الآتية :

1 – التحليل الاستراتيجي Strategic Analysis:

إن الحديث عن الخطة الإستراتيجية للمنظمة لابد أن يتضمن أولاً الحديث عن كيفية امتلاكها منظوراً مستقبلياً بعيد المدى ربما يتراوح ب 15 عام،ولكنه يتجدد باستمرار.

ثم الحديث عن كيفية إجراء التحليل الاستراتيجي للعوامل المؤثرة في المنظمة وأدائها خارجياً وداخلياً في الوقت الراهن وفي المستقبل متوسط المدى والذي يتراوح ب 5 سنوات ويتجدد أيضاً باستمرار.

هذه الخطوة تساعد المنظمة على معرفة مدى جاهزيتها للتخطيط وما متطلباته وخطواته الأساسية عن طريق تحديد الاتجاه الذي يتمثل بالآتي :

- القضايا والأزمات الأساسية للمنظمة.
- الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها.
- ما تحليلها للبيئة الداخلية والخارجية وتعد الإجابة عن هذا التساؤل مدخلاً أساسياً للتخطيط الاستراتيجي للمنظمات والتحليل الاستراتيجي Strategic analysis يتم من خلال تحليل الموقف الاستراتيجي الراهن بما ينطوي عليه من مخاطر وتهديدات ومن فرص مواتيه للتقدم والتطور، ومن أوجه قوة وأوجه ضعف في البنى والعمليات الداخلية مما يساعد كثيراً متخذ القرار الاستراتيجي بالمنظمة لكي يحدد التوجه intent ومن ثم لكي يضع الخطة الإستراتيجية بما تتضمنه من أهداف.

2 – التنبؤ Forecasting :

يحتاج التنبؤ بحالة القوى العاملة خلال فترة الخطة إلى تحليل أهداف وإستراتيجيات المنظمة في المستقبل، ودراسة التغيرات المحتملة فيها، لأن هذه التغيرات تؤثر بشكل مباشر على القوى العاملة. (عبد الباقي، 2004) وتتضمن مرحلة التنبؤ التركيز على تحليل خزين المنظمة من المهارات وقوة العمل،وحجم الاستخدام، والتنبؤ بحجم الطلب المستقبلي على الموارد البشرية في ضوء المؤثرات التي تتعلق بتحديد مستويات الإنتاجية الحالية والمستقبلية، وهيكل المنظمة الحالي والمتوقع، وهيكل وظائفها، ووضع موازنات الموارد

البشرية إلى جانب الطلب، مع التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية الداخلي والخارجي، والموازنة بين التكلفة والعائد المتحقق من كل من الاتجاهين الداخلي والخارجي، مع ضرورة توخي المنظمة اتخاذ القرارات الرشيدة في هذا الصدد.

3 – وضع الأهداف Setting Objectives :

تختص هذه المرحلة بالتركيز على أهداف عملية التخطيط المستمرة من أهداف وسياسات بإدارة الموارد البشرية، فإذا كانت إستراتيجية المنظمة هي التوسع المستقبلي، فعليها مراعاة مسارها المستقبلي، أما إذا كانت إستراتيجيتها هي التوجه نحو الاستقرار لرضاها عن مستوى أدائها الحالي، فيجب أن يستهدف التخطيط هنا البناء النوعي لقوة العمل في المنظمة. (الهيتي،2003).

4 – التنفيذ Implementation:

تتضمن هذه الخطوة تحديد وتنفيذ البرامج التي يشتمل عليها التخطيط، أي تطبيقها على أرض الواقع.

5 – الرقابة Control:

تتضمن الرقابة عملية المتابعة Follow-Up والتي تعني الوقوف على سلامة تنفيذ الخطط على أرض الواقع، والتأكد من أنها تسير بشكل صحيح، كما تتضمن عملية التقويم Evaluation والذي يعني التشخيص والعلاج، والإصلاح والتعديل، وتوضيح نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف في عملية التخطيط لتذليلها وذلك وفق شروط ومعايير متفق عليها ومدى فاعلية الخطط.

ثانياً : التنظيم Organizing:

يشمل التنظيم كل الترتيبات المتعلقة بالعمل، ومن ضمنها التقسيمات الإدارية والعلاقات والإجراءات. (برنوطي،2004)

ويوفر التنظيم الإمكانيات التي تمكن العاملين من العمل مع بعضهم بعضا كفريق واحد لإنجاز الأهداف المحددة لهم، لذا يحتاج أي جهد جماعي إلى تنظيم، ودونه لا يمكن للمديرين أو القادة القيام بعملهم وتحقيق أهداف المنظمة على اعتبار أن التنظيم هو الذي يضع النموذج الصحيح الذي من خلاله يعمل الأشخاص، وتحتل الأنشطة اللازمة للعمل مكانها في الهيكل التنظيمي للمنظمة.

وفي تنظيم إدارة الموارد البشرية، يحتاج المدير لكي يكون فعالاً في عمله أن يعرف بالتحديد ما هي الأنشطة التي سيقوم بإداراتها؟ ومن

مساعدوه، ومن رؤساءه؟ ومن المسئولين أمامه؟ كما ينبغي عليه أن يعرف كل ما يتعلق بفريق العمل الذي يعمل معه، ومكانه من هذه الجماعة، والسبل أو منافذ الاتصال الرسمية، وكذلك ينبغي على العاملين أن يكون لديهم فهم واضح لمتطلبات العمل وحدوده، وعلاقاتهم ليس فقط بالمدير بل أيضاً بالجماعات الأخرى سواء الأعلى أو الأقل منها.

والتنظيم كخطوة أساسية من خطوات العملية الإدارية (التخطيط – التنظيم – التشكيل – التوجيه – الرقابة – التنسيق) يعد من الضروريات والأساسيات عند الإدارة، فإذا كانت الموارد البشرية والمادية اللازمة للعمل غير مرتبة وغير مجمعة، فإن تجميعها وترتيبها معاً يتم عن طريق التنظيم الذي يكون الجهود لتنفيذ السياسة الخاصة بالمنظمة، ومن ثم ممارسة العملية الإدارية بكفاءة عالية.

ويعرض العديد من كتاب الإدارة وعلماء التنظيم مجموعة من التعاريف لمفهوم التنظيم، لذا سنقوم بذكر الشائع من تعاريف التنظيم:

يعرف جروج تيري George Terry التنظيم بأنه: إقامة علاقات فعالة للسلطة بين العمل والأشخاص وأماكن العمل بغرض تمكين الجماعة من العمل مع بعضها بعضاً بكفاءة. كما يعرفه لويس الف Louis A. Allev بأنه : عملية تحديد وتجميع العمل الذي ينبغي أداءه مع تحديد المسؤولية وتفويض السلطة، وإقامة العلاقات بغرض تمكين الأشخاص من العمل بأكبر فاعلية لتحقيق الأهداف. أما موني ورايلي Mooney and Reily فيعرفان التنظيم بأنه : الشكل الذي تبدو فيه أي جماعة إنسانية ترتيب الأشياء بغرض تحقيق هدف مشترك.

ويقول شستر بارنارد Chester Barnard أن التنظيم هو نظام يعمل على التحديد الإداري الواعي للأنشطة أو القوى الشخصية المنسقة بين شخصين أو أكثر.(الأغبري،2000).

مما سبق يتضح أن لكل تنظيم هدف يسعى إلى تحقيقه، من خلال مجموعة من الأشخاص لديهم رغبة في الإسهام بجهودهم لتحقيق هذا الهدف، كما يتضح أن التنظيم يحتاج إلى المسئووليات والسلطات والعلاقات التي تمكن من تحقيق الهدف بجودة عالية.

ويحتاج العمل التنظيمي للتخطيط، الذي يمنع عدم تناسب الوظائف، كأن يعطي لبعض الوظائف أهمية تفوق قيمتها الحقيقية، بينما البعض الآخر يعطي أهمية أقل مما يجب، ويمنع التخطيط التنظيمي إهمال بعض الوظائف، كما أنه يحد من تركيز الوحدات التنظيمية على مشكلاتها الخاصة دون

الاهتمام بالوحدات التنظيمية الأخرى، بالإضافة إلى تلافي وضع العاملين الأكفاء في مراكز ثانوية، والترتيب غير المنطقي للوحدات التنظيمية.

وإذا نظرنا إلى التنظيم كعملية، يصبح من الضروري عند تشكيل ورسم الهياكل التنظيمية الأخذ بالاعتبار عدة مدخلات جوهرية، ففي المقام الأول ينبغي أن يعكس الهيكل الأهداف والخطط، وفي المقام الثاني يجب على الهيكل أن يعكس السلطة المتاحة، وفي المقام الثالث فأن الهيكل يجب أن يعكس بيئته، فالهيكل يجب أن يصمم لكي يعمل ويسمح بإسهامات أعضاء الجماعة، ويساعد العاملين على تحقيق الأهداف في مستقبل يتسم بالتغير المستمر، وأخيراً يجب تزويد التنظيم بالأشخاص المؤهلين وهذا لا يعني ان يتم تصميم الهيكل حول الأفراد بدلاً من بناءه حول الأهداف وما يصاحبها من أنشطة، ولكن لابد من أن يأخذ في الاعتبار نوع الأشخاص الذين سيقومون بإداراته.

مما سبق يتضح أن التنظيم يشمل المكونات الآتية:

- هدف محدد يسعى إلى تحقيقه، ويترجم في صورة عمل ويشتق منه الأنشطة الضرورية.
- أشخاص بينهم اتصالات ويسعون لتحقيق الهدف.
- أماكن العمل (الوسائل المادية وبيئة العمل).
- علاقات تمكن من تحقيق الهدف بجودة عالية (سلطات ومسؤوليات).

وتشكل الأمور السابقة الهيكل التنظيمي الذي يعد إطار عمل يضم الوظائف، لذا يوفر النظام الترتيب المنطقي والعلاقات، فهو يزود الأشخاص بالوسائل التي تمكنهم من العمل مع بعضهم بعضا بكفاءة عالية.

كما يجب أن تعطي المكونات السابقة اهتماماً نظراً لأن كل واحدة منها تسهم في تحقيق جودة الأداء وبلوغ الهدف المنشود، ومن هنا تأتي أهمية مناقشة هذه المكونات لتوضح معنى التنظيم.

1 – هدف محدد (العمل):

الهدف الذي من أجله يحدث التنظيم ويترجم في صورة العمل الذي يحدد الأنشطة اللازمة لتحقيق الهدف، ويتم تقسيم العمل work division إلى أجزاء على اعتبار أن العمل أكبر من أن يؤديه شخص بمفرده، كما وأن تقسيم العمل يمكن من تحقيق مزايا التخصص، إذ تسند الأجزاء إلى أشخاص يتمتعون بمهارة متخصصة مما يرفع كفاءة الأداء للأعمال.

أما الوجه الأخر لتقسيم العمل، فهو تجميع العمل بمعنى إعادة تجميع الأنشطة التي سبق تقسيمها إلى وحدات من خلال أسس خاصة بتجميع الأنشطة، كالتجميع حسب وظائف المنظمة أو المناطق أو العمليات أو الوقت ... إلخ.

2 – الأشخاص

الأشخاص هم الذين يقومون بأداء العمل، لذا يجب أن تؤخذ بالحسبان قدراتهم وخبراتهم ومدى مناسبتها للأجزاء من العمل المكلفين بأدائها، ويعد التنظيم غير كفء إذا لم يراع العلاقة السليمة بين العمل الذي سيتم وبين الأشخاص الذين سيقومون بأداء العمل.

3 – مكان العمل:

يشتمل مكان العمل على الوسائل المادية مثل موقع العمل، والمواد والآلات والإضاءة.. إلخ، كما أنه يشتمل على بيئة العمل بكل جوانبها المادية وغير المادية، فهي تعد ضرورية لتنفيذ الأنشطة.

4 – علاقات العمل :

وهي العلاقات بين العمل والأشخاص وأماكن العمل وتشكل السلطات والمسؤوليات سواء الأشخاص أو الوحدات، وتؤثر العلاقات في جودة التنظيم وتحقيقه للهدف بكفاءة عالية.

وتقوم علاقات السلطة بين الوحدات والأقسام التنظيمية، وهناك أنواع مختلفة من علاقات السلطة توجد وتستخدم لكي يتمكن الأشخاص من العمل بفاعلية لتحقيق هدف معين، أي الحصول على العمل التنظيمي الفعال.

وتظهر علاقات السلطة التنفيذية Line Authority كنتيجة للنمو الرأسي للتنظيم، وفيها يفوض المدير سلطته إلى مرؤوس والذي بدوره يقوم بتفويض سلطته إلى مرؤوس آخر وهكذا ليتكون خط للسلطة يمتد من القمة إلى أدنى مستوى في هيكل التنظيم، وصاحب السلطة التنفيذية يكون مسئولاً عن عمل وحدته ومساهمتها المباشرة في تحقيق أهداف المنظمة.

أما علاقات السلطة الاستشارية فلا يستطيع صاحبها إلزام الآخرين بتنفيذ ما يقدمه من اقتراحات أو توصيات، فإن علاقات السلطة الاستشارية هي تلك العلاقات التي تستخدم لمساعدة علاقات السلطة التنفيذية. لذا لا نجد هيكلاً للتنظيم الاستشاري فقط، ولكن عند السلطة الاستشارية فإن التنظيم يصبح مشتركاً أي تنفيذي واستشاري، وتساعد حاجاتهم إلى أخصائيين لتقديم الرأي المتخصص في المسائل المعينة، مع ملاحظة أن الاستشاري لا يصدر الأوامر بل يرفع توصياته إلى المدير التنفيذي الذي يصدر الأوامر.

بالإضافة إي ما سبق، فإن علاقات السلطة الوظيفية يستمدها صاحبها من الخدمات التي يقدمها إلى الإدارات الأخرى، وليس بحكم كونه رئيساً عليها كما هو الحال في السلطة التنفيذية، وتظهر الحاجة إليها كنتيجة للقصور في المعرفة المتخصصة، والقصور في المقدرة على الإشراف على العمليات، لذا قد يعفى المدير التنفيذي من سلطته على بعض العمليات المتخصصة، مع تفويض مدير إدارة أخرى متخصص (سلطة وظيفية) للقيام بهذه العمليات.

والجدير بالذكر أن الأعمال والمهام التي يشتمل عليها التنظيم يجب أن تكون محددة، ولا يعني ذلك أنها يجب أن تكون مقيدة وآلية بحيث تؤدي إلى التخصص المهني المتطرف الذي كثيراً ما يقيد العمل دون داع ويجعله مملاً لا يلقى اهتمام العاملين وقبولهم ففي أي تنظيم وعند تحديد الأعمال والأنشطة يجب السماح بقليل من الحرية الشخصية.

ومن ثم فإن التنظيم يعد العملية التي توفر النظام بدل الفوضى، وتساعد على إزالة المنازعات بين الأشخاص بخصوص العمل والمسؤولية، و ينشىء التنظيم بيئة عمل الفريق، فالتنظيم ينظم الأعمال بما يتناسب مع ما يمتلكه الأشخاص من نقاط قوة ونقاط ضعف ويحفزهم على أداء الأعمال بجودة عالية.مما سبق يمكن أن نعرف التنظيم بأنه الإطار العام الذي تتحرك بداخله مجموعة من العاملين في المستويات الإدارية من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

أركان التنظيم

لا يكتمل التنظيم بمجرد تحديد الأنشطة والوحدات وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية، ولكن يحتاج التنظيم إلى ما يعرف بعلاقات السلطة والمسؤولية التي تعد من الاعتبارات الحيوية في الإدارة، وفيما يلي مناقشة لهما:

1 – السلطة Authority:

السلطة هي القوة أو الحق في التصرف أو إعطاء الأوامر أو الحصول على العمل بواسطة الآخرين، ومن هنا فأن الأساس في السلطة هو القوة على إلزام الآخرين لتنفيذ ما يطلب منهم.

ويلاحظ وجود مداخل ثلاثة لتحديد مصدر السلطة الأول هو أن مصدر السلطة نابع من حق الملكية الذي يتم تفويضها لإدارة المنظمة وتسمى هذه السلطة بالسلطة الرسمية، أما المصدر الثاني للسلطة فهو نابع من قبول المرؤوسين لسلطة المدير كنتيجة لتحقيقه لأهدافهم أو الحكمة في اتخاذ

القرارات أو لتجنب العقوبات، ويأتي المصدر الثالث للسلطة مما يتمتع به المدير من معرفة وخبرات وقدرات فنية.

وللسلطة حدود على اعتبار أن الحق في الرئاسة يتناقص بصفة عامة مع النزول إلى المستويات الدنيا بالهيكل التنظيمي، فنجد أن السلطة يجب ألا تتعدى وتفوق طاقات العاملين، كان يطلب منهم أعمالاً تفوق قدراتهم ومهاراتهم، كما يجب أن تساير السلطة الخطط التي تعتمدها المنظمة فلا تعطي السلطة الممنوحة للمدير الحق له في أن يغير من أهداف المنظمة أو سياساتها الأساسية المنصوص عليها إلا من خلال الإجراءات المحددة لإحداث التغييرات المطلوبة في الأهداف والسياسات والخطط، بالإضافة إلى أن السلطة يجب أن تساير المعتقدات الاجتماعية السائدة في الجماعة وعاداتها وتقاليدها، ويلاحظ بصفة عامة القيود المفروضة على السلطة تزداد كلما اتجهنا إلى أسفل الهيكل التنظيمي.

وطالما وجدت السلطة يصبح تفويضها من الأمور الضرورية لاستمرار التنظيم، فالسلطة مفتاح عمل المدير، وتفويضها مفتاح التنظيم ويقصد بتفويض السلطة هو منحها أو إعطاؤها من إداري لآخر ومن قسم لآخر، ولا يعني التفويض تخلي الرئيس عن السلطة، على اعتبار إن التفويض يمكن المرؤوس من ممارسة سلطة رئيسه، إلا أنه مازال يحتفظ بسلطته الأصلية بالكامل.

ويعد تفويض السلطة من الأمور المهمة فالمهام المسنودة إلى المدير تفوق بكثير المهام التي يمكنه القيام بها، كما أن التفويض للسلطة يسهم في تدريب المرؤوسين وتخلق صفاً إدارياً ثانياً يمكن الاعتماد عليه في حالات خلو الوظائف.

ويتم التفويض للسلطة بطرق عدة، فقد يقوم المفوض بإبلاغ المفوض إليه أن يقوم بتسيير شئون الإدارة أو القسم بالطريقة التي يراها مناسبة، وهذا النوع الشفوي من التفويض يسمح للمرؤوسين بسلطة واسعة، أما الطريقة الأخرى فهي قيام المفوض بكتابة وتحديد السلطة المفوضة، وهذه الطريقة أفضل من السابقة، فهي توضح العلاقة بكاملها وتقضي على عدم التأكد.

وترتبط المركزية واللامركزية بمسألة تفويض السلطة، إذ يؤدي تركيز السلطة إلى المركزية، ويؤدي تفويضها إلى اللامركزية، لذا يمكن القول بأن كل تنظيم يشتمل على مركزية ولا مركزية، وبمعنى آخر لا توجد مركزية بحتة ولا مركزية بحتة، فالمسألة تتوقف على درجة تفويض السلطة، وتتحدد درجة اللامركزية للسلطة حسب نوعية القرار وخطورته، ومدى الرغبة في توحيد السياسات التي تتبعها المنظمة ، وتاريخ المنظمة ، وهل مارست تفويض السلطة من قبل أم لا ؟ ومدى توافر المديرين، فالنقص في

الهيئة الإدارية ذات الكفاءة العالية يحد من تفويض السلطة، ومن ثم يزيد من درجة المركزية، بالإضافة إلى مدى توافر أساليب رقابية، فهي تمكن المفوض من الاطمئنان إلى أن السلطة المفوضة تستخدم بطريقة سليمة.

2 – المسؤولية Responsibility :

المسؤولية هي التزام الفرد بالمهام الموكلة إليه وتحمل نتائج الإخلال بها. (الأغبري،2000) وهي التعهد والالتزام بالقيام بواجبات وأعمال محددة، وحيث أن المسؤولية تتمثل في قبول الفرد للقيام بأنشطة وحاجات معينة، لذا يجب أن ترتبط بتنفيذ الأعمال وفقاً للمعايير الموضوعة. (الشرقاوي،2006) والمسؤولية لا يمكن تفويضها، لأنها تنساب عادة من أسفل إلى أعلى، وقد تنتهي المسؤولية بانتهاء العمل المكلف به الشخص، وإن عدم التزام الشخص بالمسؤولية يعرضه للمحاسبة والمساءلة، وهناك ارتباطا وثيقاً بين السلطة والمسؤولية، ويجب أن يكون بينها تكافؤ وموازنة، فلا يجوز في كل الأحوال مساءلة موظف ما عن انجاز عمل ما لم يمنح سلطة القيام به، بالعكس فإنه ملزم بتحمل مسؤولية العمل الذي فوضت له السلطة للقيام به.

خصائص التنظيم:

من الملاحظ وجود أتفاق كبير بين علماء الإدارة وممارسيها على وجود عدد من خصائص أو مبادئ التنظيم التي تعد من الحقائق التي ثبتت صحتها بصفة عامة، ويمكن النظر إليها كمعايير التنظيم السليم ومن أهمها:

1. تحديد الهدف: بمعنى أن التحديد للهدف هو الذي يؤدي إلى وجود الخطط وتركيز الجهود الجماعية نحو تحقيق هذا الهدف، لذا يجب النص صراحة على الهدف من وجود التنظيم.
2. أهمية التنظيم: يعد وجود تنظيم رسمي أمراً مهماً عندما يوجه عدد من الأشخاص، فهو ينظم الواجبات والأعمال وتحدد سلطة كل شخص للقيام بهذه الأعمال.
3. تقسيم الأعمال: يتم تقسيم الأعمال والواجبات ووضعها في شكل وحدات لكي يتم تحقيق الهدف.
4. وحدة الهدف: بحيث تتفق أهداف كل وحدة من وحدات التنظيم مع هدف التنظيم العام.
5. الكفاءة التنظيمية: يجب أن يسمح التنظيم بتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد سواء بشرية أم مادية في ضوء الهدف الذي يسعى إليه التنظيم.

6. التحديد الوظيفي: من الضروري تحديد النتائج المتوقعة من كل وحدة تنظيمية، والأنشطة المطلوب القيام بها، والسلطة وعلاقاتها، ليتمكن العاملون من تحقيق أهداف المنظمة.
7. الوظائف: أي أن يعلن التنظيم عن الوظائف والأعمال المطلوبة للقيام بها، وليس عن الأشخاص حتى يصبح التنظيم سليماً ويحقق الهدف منه.
8. العلاقات التنظيمية: تنشأ علاقات تنظيمية كنتيجة لوجود العاملين بالتنظيم، وتسهم هذه العلاقات من تحقيق أهداف التنظيم.
9. نظام الإشراف: وهو عدد العاملين الذي يمكن للمدير أن يشرف عليهم بفاعلية، ويختلف هذا العدد حسب مجموعة الظروف الخاصة بكل إدارة أو وحدة تنظيمية.
10. التدرج الوظيفي: بمعنى وجود خط للسلطة من أعلى التنظيم إلى أسفله، ويسهم ذلك في سرعة اتخاذ القرارات والاتصال التنظيمي.
11. التفويض: أي السلطة التي يتم تفويضها لكل مدير ليتمكن من تحقيق ما هو مطلوب منه.
12. المسؤولية : وهي مسؤولية المرؤوس أمام رئيسه عن السلطة التى منحت له لانجاز الأعمال ولا يجوز تفويض المسؤولية ثابته لمن له السلطة.
13. تكافؤ السلطة والمسؤولية: أي تساوي سلطة المدير مع مسئوليته لتحقيق علاقات تنظيمية سليمة.
14. وحدة الرئاسة : بمعنى خضوع المرؤوس لرئاسة واحدة منعاً للمشاكل وتشتت العاملين.
15. نطاق السلطة: أي قيام المدير الذي لديه السلطة باتخاذ القرارات في حدود السلطة الممنوحة له وعدم رفعها للمستويات العليا والتهرب من اتخاذ القرارات.
16. المسؤولية الثابتة: انجاز العمل المكلف به الشخص في فترة محدودة لتحقيق أهداف التنظيم، وبمعنى آخر الالتزام الثابت لإنجاز الأعمال في الوقت المحدد.
17. قنوات الإشراف الواضحة: بمعنى تحديد قنوات إشراف واضحة تربط الوحدات التنظيمية، وتظهر بالهيكل التنظيمي لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها التنظيم.

18. ديناميكية التنظيم: وهو مدى قدرة التنظيم ومرونته على قبول التغييرات سواء الداخلية التي تحتاج إليها المنظمة أم الخارجية المحيطة بها.

ثالثاً: التوجيه والقيادة Directing and leadership

يتعلق عنصر التوجيه والقيادة بحفز العاملين وحثهم والتأكد من تمتعهم بالدوافع الضرورية للقيام بأعمالهم بشكل صحيح. (برنوطي،2004) ويرتبط التوجيه ارتباطا وثيقاً بعملية الاتصال، فكلما كان مدير المنظمة واضحاً في اتصاله، كلما حصل على نتائج إيجابية جراء توجيهه للعاملين، والتوجيه يعتمد اعتمادا كلياً على قدرة المدير على القيادة وعلى مدى قدرته على إيجاد الدوافع والحوافز المناسبة، والتوجيه عملية تهدف إلى مساعدة العاملين في تذليل الصعوبات التي تواجههم أثناء العمل، وإرشادهم إلى طريق الصواب، وتبصيرهم بما يجب عليهم فعله وما يجب عليهم اجتنابه، وتلعب القيادة دوراً أساسياً في التأثير على سلوك العاملين وفي مستوى الأداء لديهم، مما يساعد على تحقيق الفاعلية والكفاءة وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة. والقيادة هي ذلك النشاط الإيجابي الذي يقوم به شخص تتوافر فيه سمات وخصائص قياديه ليشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف معينة بوسيلة التأثير والاستمالة وتطبيق مبدأ العلاقات الإنسانية في معاملة الأفراد، وتنسيق جهود الموارد البشرية وتقديم التوجيه والإرشاد اللازمين.

رابعاً: المتابعة Follow – up

المتابعة هي الوقوف على سلامة سير العمل والتأكد من أنه يسير بشكل صحيح وفق ما رسم في الخطة، وهو الإشراف على عملية التنفيذ وملاحظة مدى تحقيقها للأهداف المنشودة.

خامساً: التقويم Evaluation

هو عملية مستمرة شاملة لكل الوظائف آنفة الذكر، وهو عملية إصدار الأحكام وكتابة التقارير وقياس ما يمكن قياسه من مجمل أداء العاملين.

سادساً: الاتصال Communication

هو عملية تبادل المعلومات والمعاني بين شخص وآخر، أو بين شخص ومجموعة أشخاص، بغرض التأثير فيهم أو التأثير بهم. والاتصال كما هو معروف ينقسم إلى قسمين من حيث اللغة هما : الاتصال اللفظي وهو الذي يتم عن طريق الحديث، والاتصال غير اللفظي والذي يتم بواسطة الكتابة أو الصور أو حركات الجسم وتعبيرات الوجه ونظرات العيون. وتحتل نبرة الصوت مكانة كبيرة في عملية الاتصال، فهي تساعد كثيراً في إيصال الرسالة إلى المستقبل بشكل واضح، ويعد الاتصال من أهم عناصر الإدارة فهو الحجر الأساس الذي تقوم عليه العمليات الإدارية جميعها. وتتم عملية الاتصال بنجاح إذا ما تواجد تطابق كلي بين المعنى المقصود (المرسل) والمعنى المستلم المفهوم، ولابد أن يترجم المستقبل الرموز بطريقة تطابق نفس المعنى المقصود من المرسل.

وتوصف الاتصالات بأنها عملية وظيفية وغرضية، نظراً لكونها أداة لمساعدة أفراد التنظيم للوصول إلى ما يرجون تحقيقه، وفي إشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية، ومساعدتهم على التكيف مع البيئة المحيطة. (القاضي، 2006) وتتضمن عملية الاتصال ثلاثة عناصر أساسية هي : المرسل Sender ، المستقبل Receiver والرسالة Message، فالمرسل هو المصدر أي مرسل الرسالة، والمستقبل هو المتلقي للرسالة، أما الرسالة فهي الفكرة الأساسية المراد إيصالها للمستقبل. وتتطلب عملية الاتصال من جانب رجل الإدارة توافر العديد من المهارات، كالقدرة على الاستماع، والكتابة، والتعبير الكتابي والشفوي، والخطابة، والقراءة، قد بين أحدى الدراسات التي تمت حول هذه المهارات وخاصة فيما يتعلق بالوقت المخصص لكل نوع من المهارات الأساسية اتضح أن الاستماع يشكل 32% والتعبير الجسدي يشكل 30% والحديث 21% والقراءة 11% والكتابة تشكل 6% ، واتضح من دراسات أخرى أن ما يقرب من 45% من الوقت المخصص للاتصال موجه للاستماع، وأن المديرين كغيرهم من الأفراد لا يحسنون الإنصات ويرجع ذلك إلى ؛ (حنفي،2007)

- افتراض أن الموضوع سينقل.
- إنهاء الحديث بعد تلقي الرسالة أو إرسالها.
- تصبح المسألة شخصية ويتحرك الشعور والإحساس أو الإدراك بتشويش عملية الاتصال.

- يركز فقط على الحقائق ويستبعد الأساسيات أو التصحيحات.
- يسرح بخياله.
- يتظاهر بالاستماع والاهتمام.

ويعتبر توافر الشخصية والحيوية في مرسل الرسالة عنصراً هاماً في نقل وتذكر المعلومات وتقلبها، ففي كثير من الأحاديث واللقاءات وباقي أشكال الاتصال تكون شخصية وحيوية المتحدث ذات أثر كبير في توصيل المعلومات، لذلك يتطلب الأمر درجة من الدفء في العلاقات الشخصية بين المتحدث والمستمع لكي يتحقق الاتصالات الفعالة. وتؤثر الاتصالات على فاعلية الإدارة وعلى عملية اتخاذ القرارات من ناحية نقل المعلومات اللازمة لاتخاذها، وتطبيق هذه القرارات وتأمين وصولها وتفسيرها بشكل سليم. (القاضي،2006).

أنواع الاتصالات من الناحية الإدارية

تقسم الاتصالات من الناحية الإدارية إلى قسمين هما:

أولاً: الاتصالات الرسمية Formal Communications

وهي الاتصالات التي تأخذ شكلاً رسمياً داخل القنوات والمسارات التي يحددها الهيكل التنظيمي الرسمي وقواعد نظم العمل الرسمية. وتتم الاتصالات الرسمية عبر خطوط السلطة الرسمية التي تعكس السلطة والمسئولية لمختلف المستويات الإدارية (الأغبري،2000) ولعل من أهم مسئوليات القائد الإداري في المنظمة توفير نظام رسمي مناسب للاتصال. ويتكون هذا النظام عادة من قنوات ووسائل للاتصال ويجب تنظيم الاتصال الرسمي بدقة في ضوء الغرض الذي يخدمه، كما يجب أن تقوم عملية الاتصال الرسمي على أساس يسمح بتدفق حر للمعلومات والأفكار في كل الاتجاهات الضرورية. (مرسي،1998) والاتصال الرسمي يتكون من عدة اتجاهات أو قنوات هي:

1 - الاتصال الهابط من أعلى إلى أسفل Down Ward Communication :

الاتصال الهابط يمثل الرسائل المرسلة من الإدارة العليا إلى المستويات الدنيا في التنظيم، ويشير كل من Kahn , Katz المشار إليهما في (الطويرقي، 1993) إلى إن هذا النوع من الاتصال ينحصر في خمسة مناح هي:

أ. التعليمات الخاصة بأداء العمل وطبيعته.

ب. المعلومات التي تختص باطلاع العاملين على أهمية أعمالهم ومدى ارتباطها بالأعمال الأخرى في المنظمة.

ج. المعلومات الخاصة بالعمليات الأساسية والقوانين والسياسات المتعلقة بالتنظيم.

د. ردود الفعل تجاه عطاءات العاملين الشخصية.

ه. الرسائل الدعائية التي تختص بالدوافع والحوافز التي تعزز الانتماء والولاء لدى العاملين تجاه التنظيم.

إضافة إلى ما ذكر فإن الاتصالات الهابطة تحمل في طياتها قرارات وأوامر واجبة للتنفيذ ويجب الالتزام بها والعمل على تنفيذها. (البكري، 2005) وقد يفشل أحياناً هذا النوع من الاتصال حسبما يرى Goldhaber المشار إليه في (الطويرقي،1993) لأسباب عديدة أهمها:

- أن معظم التنظيمات تلجأ إلى الرسائل الكتابية وتتحاشى الرسائل الشفوية وجها لوجه.
- قد تكون الرسائل عرضة للتجاهل والإهمال من قبل المرؤوسين لكثرتها وتشبعهم بها.
- قد يكون الوقت الذي ترسل به الرسائل الاتصالية غير مناسب مما يجعل مفهومها ضعيفاً.
- قد يحجب المسئول بعض المعلومات عن المرؤوسين باستخدام أسلوب الفلترة للرسائل الرسمية.

2 – الاتصال الصاعد Up Ward Communication:

الاتصال الصاعد يمثل الرسائل القادمة من مستويات التنظيم الدنيا إلى المستويات العليا وتتضمن ما يلي:

- المشكلات الشخصية.
- الصراع بين الزملاء.
- التقارير المختلفة عن سير العمل.
- المقترحات والشكاوي.
- الإحصاءات والبيانات.
- الطلبات الشخصية كالنقل والترقية.. الخ.
- الرد على استفسارات الإدارة العليا.

- المبادرات.

ويعد هذا الاتصال حاسماً ومهماً لنمو وتطوير التنظيم، فهو يوفر للعاملين فرصة الشعور بقيمتهم الذاتية وفرصة التخلص من الضغوط والصراعات النفسية، إضافة إلى تنمية الحس الإنتمائي تجاه التنظيم (المرجع السابق) وتساعد الاتصالات الصاعدة إلى الإدارة العليا في اتخاذ قراراتها بناء على المعلومات والبيانات التي يفترض أن تكون دقيقة والتي ترد من المرؤوسين. (الأغبري، 2000).

3 – الاتصال الأفقي Lateral Communication:

يتم الاتصال هنا بين موظفين متماثلين في المستوى الوظيفي، كاتصال رئيس قسم برئيس قسم آخر، أو المعلم الأول بمعلم أول آخر بغرض التشاور أو التنسيق أو التطوير. ويساعد هذا النوع من الاتصال على منح فرص التنسيق بين الأقسام المختلفة ورؤسائها بشكل يخدم أهداف التنظيم ويمنع التضارب، كما أنه يشجع العمل الفريقي القائم على التشاور لخدمة أهداف المنظمة ، ويمكن أن يتم هذا النوع من الاتصال بين إدارات المنظمات المختلفة للتشاور والتعاون من خلال اجتماعات محددة الأهداف والمرامي.

4 – الاتصال المحوري Diagonal Communication:

يشكل هذا النوع من الاتصال أهمية كبرى للأفراد في الهيكل التنظيمي فهو يوفر الوقت والجهد والمال، حيث يتم الاتصال وتبادل الآراء والمعلومات بين أفراد التنظيم في مستويات إدارية مختلفة دون الالتزام بالهيكل التنظيمي والإداري.

والاتصالات الرسمية يجب أن تتسم بالدقة والوضوح وأن تكون أهدافها واضحة ومحددة، كما إنها يجب أن تكون مفهومة لدى المستقبل بحيث لا يمكن أن يكون لها أكثر من تفسير واحد.

ثانياً: الاتصالات غير الرسمية Informal Ccommunication :

تعد الاتصالات غير الرسمية مكملة للاتصالات الرسمية، فهي تقوم على العلاقات الشخصية والاجتماعية للأعضاء داخل المنظمة أكثر من كونها على أساس السلطة والمراكز الوظيفية. وتتركز هذه الاتصالات حول الأهداف الشخصية أكثر من كونها أهدافا للمنظمة ذاتها، ويتوقف التماسك والتناغم بين الاتصالات الرسمية وغير الرسمية على مدى توافق أهداف المنظمة مع الأهداف الشخصية للعاملين واتجاهاتهم. (مرسي،1998) والاتصال غير الرسمي يتناول العلاقات الاجتماعية بين أفراد التنظيم مما يخلق علاقة سلطة بين الأفراد إذا قبل نفر منهم قيادة شخص ما لهم.

وبهذه الطريقة فإن القادة الطبيعيون يحققون دوراً في المنظمة لا ينعكس دائماً في الخارطة التنظيمية. (Simon, 2003).

وتعتمد الاتصالات غير الرسمية على الوسائل المواجهية والشفوية التي تحدث بين الأفراد في تفاعلاتهم اليومية داخل التنظيم، كتبادل الأخبار والآراء عن وضع التنظيم المالي أو الحوافز المتوقعة (الطويرقي،1993) أو قد تكون أخبارا شخصية أو عائلية أو اجتماعية.

وتعتبر الاتصالات غير الرسمية أقوى من الاتصالات الرسمية في كثير من الأحيان، ولذلك ينبغي الاهتمام بها لتسير بشكل سليم بعيداً عن الشائعات والأكاذيب، فهي تعين القائد الإداري على معرفة المشاعر الحقيقية للمرؤوسين إضافة إلى رغباتهم واتجاهاتهم ومطالبهم فيحاول تلبيتها في حدود الإمكانات المتاحة. (الأغبري،2000)

والاتصالات غير الرسمية السليمة تقوي أواصر العلاقات بين أعضاء المنظمة وتشجع التعاون والعمل الفريقي المثمر وتدعم مبدأ العلاقات الإنسانية في المنظمة كما انها تساعد القائد في جمع المعلومات من خلال مرئياته مما يعينه في اتخاذ القرارات الرشيدة.

معوقات الاتصالات

هناك الكثير من العوامل التي تتسبب في فشل الاتصالات وعرقلة فهم الرسالة المراد إيصالها، وقد تكون هذه العوامل سلوكية أو إدراكية أو تنظيمية أو اجتماعية أو لغوية أو بيئية. (القاضي،2006) ولعل أهم المعوقات التي تتسبب في فشل الاتصالات هي:

1 - العوائق التنظيمية

تكون الاتصالات عادة أسهل في التنظيمات صغيرة الحجم، لكنها تصعب كلما كبر حجم التنظيم وانتشرت أقسامه وتعددت مستوياته الإدارية وامتدت فروعه في مناطق بعيدة عن المركز الرئيسي. فتعدد المستويات يؤدي إلى طول خطوط الاتصال بين المستويات العليا والمستويات الدنيا وبالعكس. كما ان بعد القيادة عن العاملين يجعل الاتصال أمراً متعذراً، إضافة إلى ذلك أن المبالغة في التركيز على التنظيم الرسمي يعيق الاتصال الرسمي حيث أن ذلك يساعد على ظهور تنظيمات غير رسمية تستخدم قنوات اتصال

غير رسمية وهذه تعمل على تعطيل خطوط الاتصال التي يستخدمها القائد. (كنعان،2002).

2 – العوائق النفسية

يرجع ظهور العوائق النفسية التي تتسبب فيها عمليات الاتصال إلى ما يلي:

أ- عدم اهتمام القائد بأحاسيس المرؤوس حول الموضوع الذي يعرضه مما يجعل المرؤوس أقل تقبلاً للمعلومات والتوجيهات التي يقدمها له القائد، وعليه فإن للموظف الحق في تقدير مشاعره وأحترام أحاسيسه مما يتحتم على القائد البعد عن الاتصالات الفظة والمبنية على الترهيب والعنف، بل احترام وجهات نظر المرؤوسين ومدهم بالمعلومات القيمة.

ب- وجود فروق في المكانة الاجتماعية بين القائد ومرؤوسيه: بعض القادة يتحاشون الاتصال بمرؤوسيهم بشكل طبيعي خوفاً من أن يفقدوا هيبتهم، وفي الوقت ذاته قد يخشى المرؤوس الاتصال برئيسه خشية من عدم الحصول على موافقته أو خشية من أن يغضب تجاوز المرؤوس لرئيسه المباشر، هذا إضافة إلى المشاحنات والصراعات التي قد تكون موجودة بين القائد ومرؤوسيه.

ج- ميل بعض القيادات إلى استقبال الأخبار الإيجابية والمفرحة دون السلبية وغير السارة، وهذا يؤثر على عملية الاتصال حيث ترفع للقائد التقارير التي تحتوي على الأخبار المفرحة حول النتاج والتقدم الذي تحرزه بينما تحجب عنه الأخبار المزعجة كالمشاكل والنواقص والخلافات وما إلى ذلك.

د- وجود بعض الاتجاهات السلبية لدى القائد الإداري : قد تكون شخصية القائد الإداري انطوائية أو انعزالية أو أنانية، وهذا يعود إلى تنشئة القائد أو خبرته أو ضعف مهارات الاتصال لديه، فقد يحجب بعض المعلومات الهامة عن مرؤوسيه مما يجعلهم في حيره وتساؤل، إضافة إلى أن اتجاهاته السلبية لا تشجع المرؤوسين على الاتصال به.

3 – الفروق الفردية والتخصص:

تتباين درجات استيعاب وفهم العاملين للرسائل الاتصالية التي تردهم من القيادة، وقد تكون المعاني غير واضحة بسبب التفاوت في الثقافة أو في الفهم، وقد يختار المدير كقائد كلمات أو عبارات غامضة أو غير مرتبة وربما غير واضحة الفهم للجميع وبنفس المعنى الذي يقصده مما يسبب عائقاً

اتصاليا. إن المشكلات الاتصالية التي تحدث في المنظمة إنما هي نتيجة للفروق الفردية والتفاوت بالخبرات والتخصصات أيضاً، إضافة إلى الفروق في القدرات والمستوى الوظيفي والاقتصادي والإجتماعي والتعليمي.

4 – افتقار القائد إلى مهارة الإنصات:

يعد الإنصات من المهارات الأساسية لنجاح القائد الإداري في عملية الاتصال، والإنصات يعني القدرة على سماع واستيعاب وإدراك كل ما يقوله الآخرون سواء لفظياً أم بأسلوب غير لفظي، ولكن بعض القادة تأخذه مشاغله الإدارية بعيداً عن الإنصات والإصغاء للمرؤوسين وهم يعبرون عن مشاعرهم أو احتياجاتهم أو مشاكلهم أو مقترحاتهم وهذا يسبب عقبة كبيرة لاكتمال العملية الاتصالية مما يتوجب على المدير كقائد مراجعة تعليمات الإنصات الجيد والالتزام بها للحد من ذلك العائق الكبير وهو غياب مهارة الإنصات، وهذه التعليمات هي: (فهمي،بدون)

أ- كف عن الكلام Stop Talking : فإنه لا يمكن أن يكون هناك إنصات أثناء قيام الشخص المستمع بالكلام أو التحدث.

ب- هيئ التوقيت المناسب للمتحدث Put the talker at ease: ويتم بمساعدة المتحدث على الشعور برغبته في الكلام كما يريد في حدود العادات والتقاليد التي تعتنقها المنظمة.

ج- بين له رغبتك في الإنصات Show him that you want to listen: أي ينبغي على المستقبل أن يظهر الرغبة في الإنصات، فلا يشرد ذهنه أثناء الحديث بل ينبغي أن ينصت بتركيز لما يقوله المتكلم.

د- ابعد المشتتات Remove Distractions : بمعنى ألا يشغل المنصت نفسه بشيء بحيث يحول انتباهه عن الحديث.

ه- مشاركته مشاعره Sympathies With him: أي التعاطف مع المتكلم والإنصات له بشيء من العاطفة ومحاولة التعرف على وجهة نظره.

و- التذرع بالصبر Be Patient: ويتم بالسماح للمتكلم بوقت كاف للكلام، وعدم الإيحاء للمتكلم بإنهاء حديثه إلا إذا دعت الضرورة لذلك.

ز- أضبط أعصابك Held your Temper: أي يجب التحلي بالصبر ورباطة الجأش عند الإصغاء.

ح- كن لينا في الجدال والانتقاد Go easy on Argument and Critism: أي لا تعطي الجدال والإنتقاد اهتماما كبيراً من جانبك.

ط- أستفهم بالأسئلة Ask Questions : من الضروري إيقاف المتحدث عن الحديث للاستفهام في حالة اللبس أو عدم الفهم.

ي- لخص ما قاله للتأكد من أنك فهمت ما يريد إيصاله.

5 – التوقيت:

قد يكون توقيت إرسال الرسالة غير مناسب، فإرسال خطاب تكليف لأعضاء أسرة المنظمة بتطوير أساليب العمل خلال أسبوع من تاريخه في وقت يستعدون فيه لكتابة التقارير النهائية عن سير العمل سيكون وقعه غير مقبولة نهائياً . وعليه يجب أن يكون توقيت إرسال الرسائل مناسباً للجميع.

6 - الأساليب الملتوية:

يلجأ بعض القادة إلى استخدام الأساليب الملتوية. فرسائلهم تتسم بالتناقض أو الغموض أو استخدام الكلمات البليغة صعبة الفهم، أو ربما استخدام الكلمات التي تقبل أكثر من تفسير، وهذا يضع المستقبل في حيرة وتساؤل ولبس مما يجعل الرسالة غير مفهومة لديه.

7 – عدم توفر الشخصية الاتصالية :

يتم اختيار بعض المديرين دون توخي الدقة في قدراتهم الاتصالية ومهاراتهم في تبادل الرسائل الشفوية منها وغير الشفوية، وهذا يسبب عائقاً اتصالياً كبيراً ويؤثر سلباً في عمل المنظمة.

8 – سوء إدارة الوقت:

يلجأ بعض المديرين إلى الأساليب السريعة في الاتصال دون ترو، وذلك لضيق الوقت أو كثرة الأعباء، مما يجعل فهم المستقبل للرسالة مشوباً باللبس والحيرة.أو قد يلجأ إلى الإطالة والإسهاب والتشعب مما يسيء فهم الرسالة.

9 – عدم ثقة القائد بمرؤوسيه:

أن انعدام الثقة بين القائد ومرؤوسيه يحد من فاعلية الاتصالات ويجعل اتصال المرؤوسين بالقائد أمراً غير مستحب وغير مرغوب فيه وهذا بالطبع يؤثر سلباً على تطورهم المهني ويقلل من دافعيتهم للعمل المثمر.

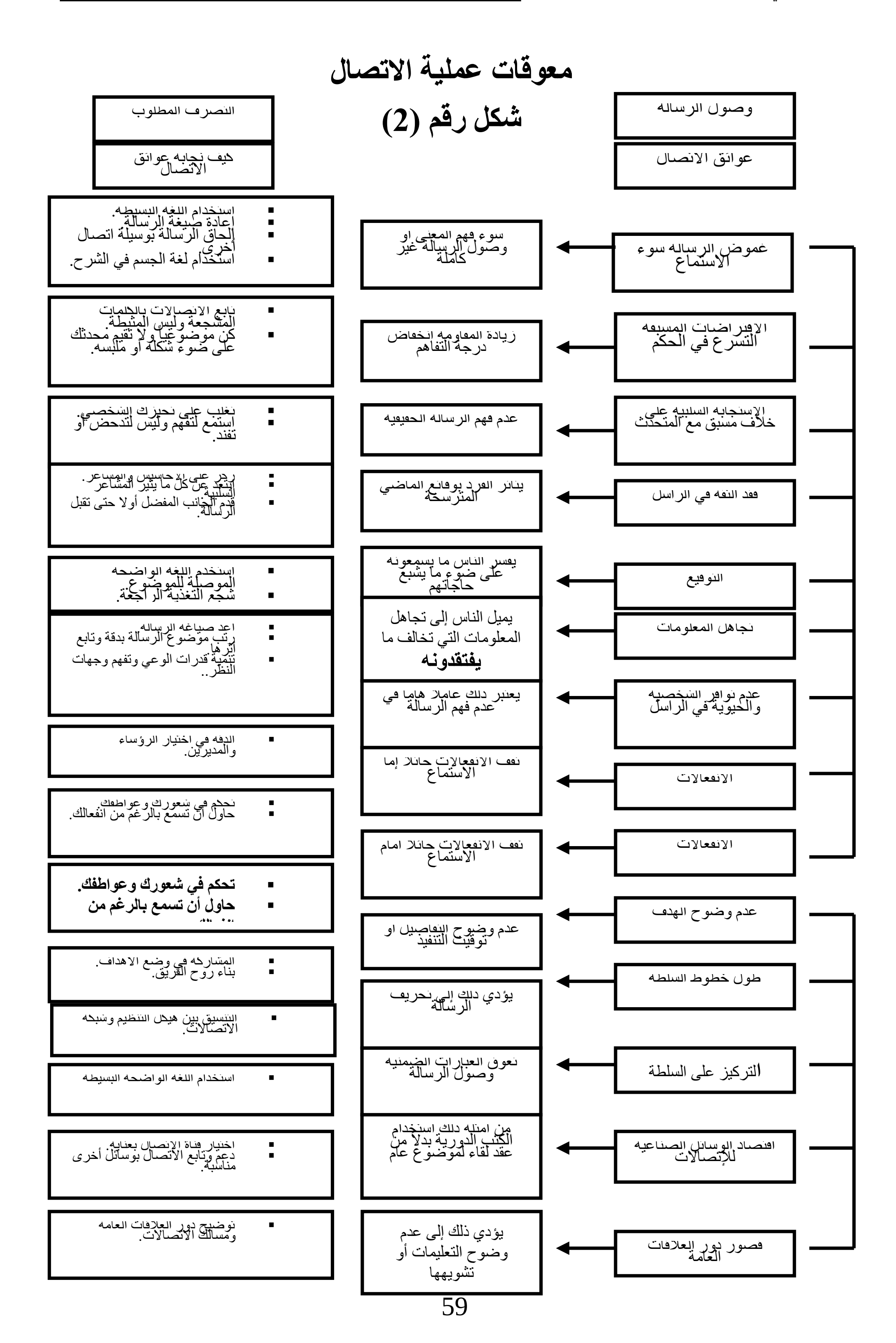
10 – المركزية الشديدة :

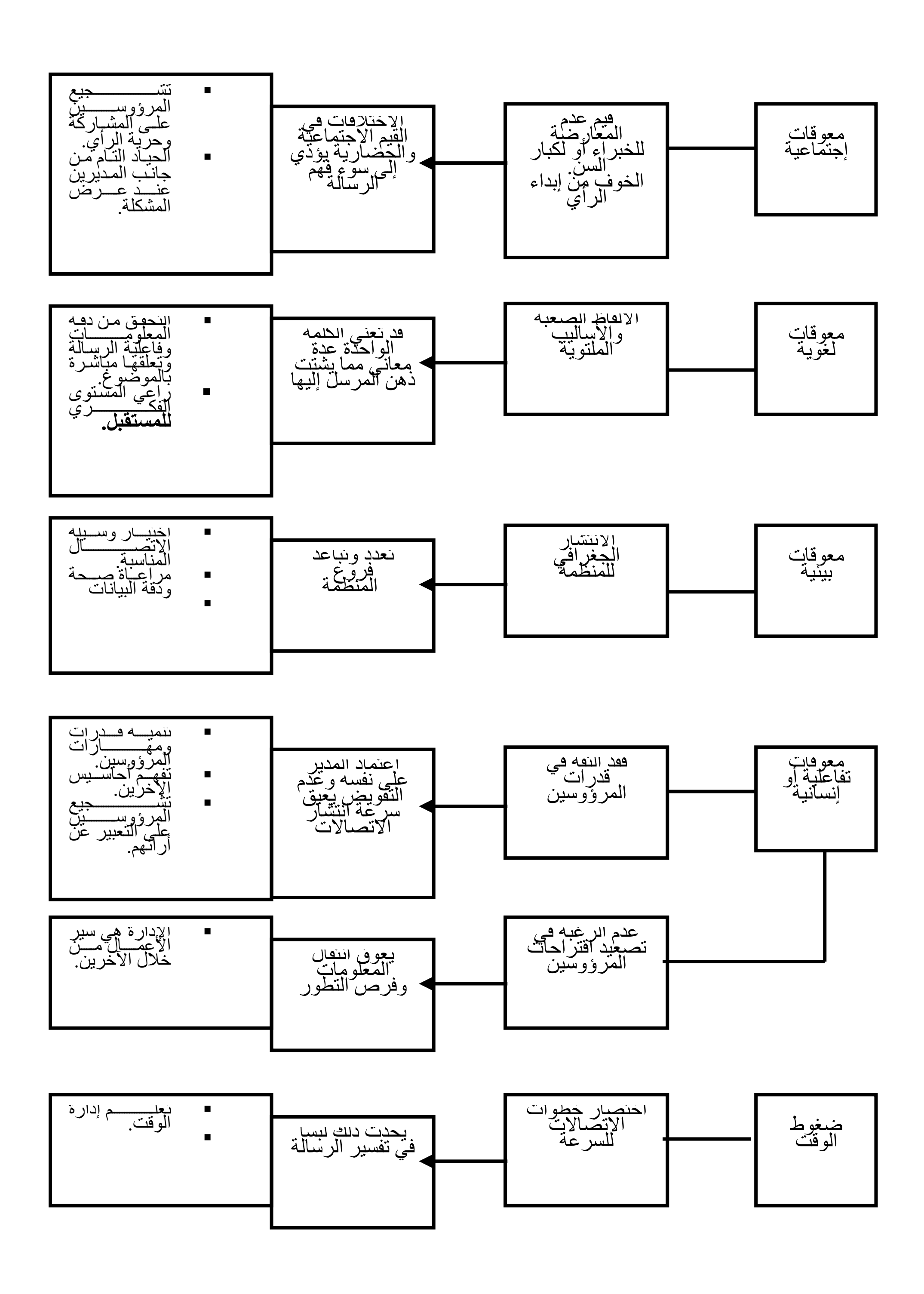
تشكل المركزية الشديدة في الإدارة عقبة كبيرة في سبيل عملية الاتصال

حيث أن ذلك يعيق سرعة انتشار الاتصال، كما انه يجعل الرسالة تمر من خلال قنوات اتصاليه طويلة مما يؤخر وصولها كثيراً. ويوضح لنا الشكل التالي معوقات عملية الاتصال المختلفة وكيفية علاجها. (القاضي، 2006: 316).

معوقات عملية الاتصال

شكل رقم (2)





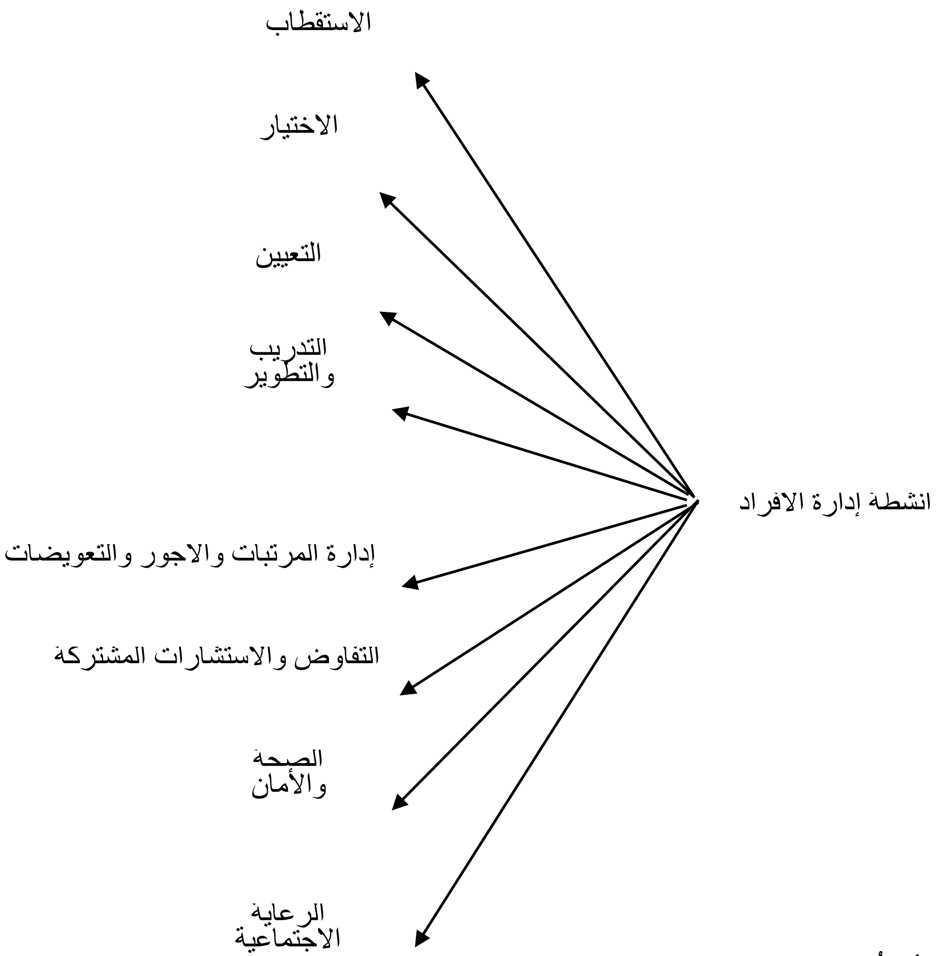
معوقات إجتماعية
قيم عدم المعارضة للخبراء أو لكبار السن.
الخوف من إبداء الرأي
الإختلافات في القيم الاجتماعية والحضارية يؤدي إلى سوء فهم الرسالة
تشجيع المرؤوسين على المشاركة وحرية الرأي.
الحياد التام من جانب المديرين عند عرض المشكلة.
معوقات لغوية
الألفاظ الصعبة والأساليب الملتوية
قد تعني الكلمة الواحدة عدة معاني مما يشتت ذهن المرسل إليها
التحقق من دقة المعلومات وفاعلية الرسالة وتعلقها مباشرة بالموضوع.
راعي المستوى الفكري للمستقبل.
معوقات بيئية
الانتشار الجغرافي للمنظمة
تعدد وتباعد فروع المنظمة
اختيار وسيلة الاتصال المناسبة.
مراعاة صحة ودقة البيانات
معوقات تفاعلية أو إنسانية
فقد الثقة في قدرات المرؤوسين
اعتماد المدير على نفسه وعدم التفويض يعيق سرعة انتشار الاتصالات
تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين.
تفهم أحاسيس الآخرين.
تشجيع المرؤوسين على التعبير عن أرائهم.
عدم الرغبة في تصعيد اقتراحات المرؤوسين
يعوق انتقال المعلومات وفرص التطور
الإدارة هي سير الأعمال من خلال الآخرين.
ضغوط الوقت
اختصار خطوات الاتصالات للسرعة
يحدث ذلك لبسا في تفسير الرسالة
تعلم إدارة الوقت.

القسم الثاني: المهام الفنية لإدارة الموارد البشرية Technical Tasks

تختلف طبيعة هذه المهام باختلاف طبيعة عمل المنظمة وحجمها، ونشاطاتها، ودرجة نضج أنظمتها. فقد تكون المنظمة صغيرة تتولى القيام بوظائف بسيطة، أو قد تكون ضخمة تحتاج إلى أنظمة متطورة لتهيئة قوة العمل ومكافئتها وتطويرها وصيانتها، وحمايتها من المخاطر، وإجراء البحوث والدراسات لتغيير وتطوير هذه الأنظمة. (برنوطي،2004) وتتمثل الوظائف الفنية لإدارة الموارد البشرية بجذب المرشحين والاحتفاظ بالجيدين منهم ودفعهم للعمل، وفهم البيئة والإيفاء بمتطلباتها، والتوظيف، وتقويم سلوك العاملين وأداءاتهم، ومكافأة العاملين، ومراقبة وتقويم بيئة العمل، والتدريب والتطوير (الهيتي،2003)

والشكل الموضح فيما يلي يعرض الوظائف الفنية لإدارة الموارد البشرية (كامل،1996 : 34) والتي سنتناولها بالتفصيل لاحقا.

الشكل رقم (3) الوظائف الفنية لإدارة الموارد البشرية



أولاً : الاستقطاب Recruitment :

تعتبر عملية الاستقطاب بمثابة ترجمة للخطة الإستراتيجية للقوى العاملة في المنظمة، والاستقطاب هو ذلك النشاط الذي يهتم بتحديد مصادر العمالة ومن ثم العمل على جذبها. كما أنه ذلك النشاط الذي ينطوي على إيجاد أكبر عدد من المتقدمين المؤهلين ليتم اختيار الأفضل من بينهم لشغل وظائف المنظمة. (الدوري ، وآخرون ، 20120) ويعد جذب العديد من الأفراد في الوقت والمؤهلات المناسبة وتشجيعهم على طلب التعيين في المنظمة، أساس عملية استقطاب العاملين . (Wendell, 1998) وقد تلجأ بعض المنظمات إلى التمييز في معاملة الأفراد أثناء الاستقطاب وذلك من خلال الممارسات التالية:

أ- **الإعلان الشفوي Word of Mouth :** قد يصعب على المنظمة نشر المعلومات عن الوظائف الشاغرة، لاسيما إذا كانت العمالة المطلوبة جميعها من فئة واحدة كالرجال أو السيدات، ولذلك قد تلجأ المنظمة إلى الإعلان الشفوي للأفراد عن الوظائف الشاغرة. والإعلان الشفوي لا يعد كافياً لإعلام كل الأفراد عن تلك الوظائف الشاغرة.

ب- **توفير معلومات غير صحيحة Misleading Information** من غير المنصف وغير القانوني توفير معلومات غير كاملة أو غير صحيحة عن الفرص الوظيفية المتاحة لدى المنظمة، ويجب على المنظمة تقديم المشورة لمن يرغب في ذلك من المتقدمين لشغل الوظائف المعلن عنها.

ج- **الإعلانات الموجهة لفئة بعينها Help Wanted Ads:** قد تقوم المنظمة بتوجيه الإعلان لفئة دون غيرها، كأن يكون الإعلان موجهاً للإناث دون الذكور وبالعكس.

د- **تفضيل الأقارب Preference to Relatives :** من غير العدل أن تعطي المنظمة أفضلية الاستقطاب لأقارب موظفيها الحاليين، خاصة إذا كان معظم هؤلاء الموظفين من فئات الأقلية.

ه- **اشتراط بعض الخصائص الجسمية PhysicalCharacteristics:** إن اشتراط توافر بعض الخصائص الجسمية للمتقدمين للعمل كالطول والوزن يعد نوعاً من أنواع التمييز في المعاملة.

و- **اختبارات التوظيف Employment Tests:** تلعب اختبارات التوظيف دوراً كبيراً في التمييز لاسيما إذا كانت هذه الاختبارات لا تتسم بالموضوعية والمصداقية الكاملة في قياس قدرات الفرد على أداء عمل معين، أو إذا كانت متعسفة في التعامل مع فئة معينة.

طرق الاستقطاب :

1 – **الاستقطاب من الداخل:** تشتمل عملية الاستقطاب من الداخل على ترقية أو نقل العاملين من قسم إلى آخر داخل المنظمة، وتفضل بعض المنظمات تعبئة شواغرها من الداخل لتقليص التكاليف ولتوافر المعلومات عن أداء العاملين الحاليين لديها، ويتم ذلك بواسطة الإعلان الداخلي، وإيجاد قاعدة للمعلومات في الحاسب الآلي لتسجيل المهارات والكفاءات المتوافرة لديها عن الأفراد الذين سبق لهم العمل في تلك المنظمة وتوقفوا عن العمل لسبب أو لآخر ويرغبون العودة إليه، وكذلك الاستقطاب من خلال العاملين في المنظمة، والترقيات والنقل

وذلك بلجوء بعض المنظمات إلى ملء شواغرها عن طريق ترقية المؤهلين أو نقل البعض من قسم إلى آخر.

2 – **الاستقطاب من الخارج :** يتركز الاستقطاب من الخارج على شغل الوظائف البدائية في المستوى الأول، ويتم الاستقطاب من الخارج بالاعتماد على مصادر عديدة، منها الجامعات والمعاهد، والنقابات العمالية، والجمعيات المتخصصة والحرفية، ومكاتب التوظيف ، ووسائل الإعلام.

ثانياً الاختيار Selection:

الاختيار هو تلك العملية التي تقوم بها المنظمة لتصفية وانتقاء أفضل المرشحين للوظائف، وهم الأفراد الذين تتوافر فيهم مقومات ومتطلبات شغل الوظائف، ويتم هذا الاختيار وفقاً لمعايير الاختيار التي تضعها المنظمة. (ماهر،2009) ويقوم بعملية الاختيار في المنظمات الصغيرة المديرون التنفيذيون، أما في المنظمات الكبيرة، فإن قرار الاختيار يشترك فيه أكثر من طرف في إدارة الموارد البشرية وتوضع معايير الاختيار عادة وفقاً لمستوى التعليم، والخبرات السابقة، والصفات البدنية، والسمات الشخصية، والمعرفة السابقة بالشخص.

ويتأثر الاختيار كنظام بمجموعتين من العوامل هما : (الهيتي،2003)

1 – **مجموعة العوامل الداخلية :** وهي العوامل التي ترتبط بالمنظمة وبعملية الاختيار ذاتها، وتتضمن ما يلي:

- نوع وطبيعة المنظمة : تتأثر عملية الاختيار بنوع وطبيعة المنظمة، فالعمل الذي تمارسه المنظمة يمكن أن يؤثر في عملية الاختيار.
- استخدام التقنيات الحديثة: إن استخدام الحاسب الآلي والمقابلات الذاتية جعل عملية الاختيار أكثر دقة من غيرها.
- الوقت المتاح أمام المنظمة: كلما كان الوقت المتاح أمام المنظمة للاختيار أكبر كلما كان الاختيار أكثر دقة.

2-مجموعة العوامل الخارجية: وهي العوامل التي ترتبط بالبيئة الخارجية. والمتمثلة بالأتي:

- خصائص سوق العمل من حيث العرض والطلب والتركيبة العمرية، والخصائص المهارية للمدخلات، فكلما كان العرض أكبر من الطلب، كلما كانت الحرية أمام المنظمة أكبر في إجراء عملية الاختيار.
- الشروط والمتطلبات الحكومية المتمثلة بالقوانين واللوائح والأنظمة الخاصة بالتوظيف.
- شروط نقابات واتحادات العمال، كشرط الأقدمية أو المهارة الذي تفرضه بعض النقابات على منظمات الأعمال.

خطوات عملية الإختيار

تمر عملية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل بخطوات محددة هي : (عباس،وعلي، 2003)

1- استقبال طلبات العمل : تأتي هذه الخطوة بعد عملية الاستقطاب وتتم من خلال ملء المتقدم للعمل لاستمارة التقديم وإرسالها إلى المنظمة.

2- المقابلة الأولية Preliminary Interview: تتميز هذه المقابلة بقصر وقتها، وتركز على المظهر العام للمتقدم للعمل ومدى لياقته في التحدث، مع التعرف على سبب تقدمه لشغل الوظيفة والتعرف على مستواه التعليمي وخبراته، وكيفية إجابته على الأسئلة الموجهة له.

3- الاختبار Testing: تستهدف هذه الخطوة التعرف كتابة على مؤهلات المتقدم للوظيفة، ومدى توافقها مع متطلبات الوظيفة، والاختبارات تحدد مدى التوافق المتوقع بين مؤهلات المتقدم للعمل، ومتطلبات الوظيفة. ويشترط في الاختبار الثبات Reliability وهو الحصول على درجات ونتائج ثابتة في كل وقت يستخدم فيه المقياس المستخدم في الاختبار، أي أن أداء الشخص المتقدم .

للوظيفة يبقى نفسه عبر الوقت. والصدق Validity وهو إمكانية التمييز عند تطبيق المقياس بين الأداء المرضي والأداء غير المرضي في العمل، والصدق يعني أن يكون الاختبار قادراً على قياس ما يفترض قياسه. فإذا كان الاختبار يختص بقياس المهارة، فيجب أن تكون نتيجته واضحة في التمييز بين المتقدمين المهاريين وغير المهاريين.

4 – الفحص الطبي Physical Examination : يهدف الفحص الطبي إلى تأكد الإدارة من أن المتقدم بالعمل يتمتع بصحة جيدة تمكنه من أداء عمله بنجاح، والتأكد من قدرته على التحمل وسلامة حواسه، وخلوه من الأمراض السارية والمعدية والمستديمة.

5 – المقابلة النهائية Final Interview: تتمثل هذه المقابلة في كونها الإدارة الوحيدة والأعلى وزناً من بين خطوات الاختيار لتحديد الأفراد الذين سيحصلون على فرصة العمل. والمعلومات التي تحصل عليها المنظمة من هذه المقابلة يمكن أن تستخدم لتدقيق معلومات استمارة التقديم ونتائج الاختيار، والمقابلة النهائية تمنح الفرصة للمنظمة للقاء المتقدم وجهاً لوجه والتعرف على سلوكه وتصرفاته، وأفكاره.

ثالثاً : التعيين Placement:

تستهدف هذه الخطوة تحقيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ويتم التعيين بعد اجتياز المتقدم لكافة مراحل الاختبار بنجاح، ليتسلم عمله في المنظمة، وفي معظم الدول تنص قوانين الخدمة المدنية على ضرورة وضع الموضع تحت التجريب لمدة ثلاثة أشهر أو ستة أشهر من تاريخ تسلمه العمل، وبعدها تقرر المنظمة فيما إذا سيستمر في عمله أم يعفى منه، وذلك حسب صلاحيته للعمل، فإذا قررت المنظمة استمراره، تصدر الأمر النهائي للتعيين ليصبح موظفاً دائماً لديها.

رابعا: التدريب والتطوير Training and Development:

يعتبر التدريب والتطوير والتنمية من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، إذ أنه يهدف إلى تحسين مستوى الأداء لدى العاملين، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الفنية والإدارية والسلوكية، ويعتبر التدريب عملية أستشارية للموارد البشرية، إذ أنه يشكل فيما بعد عائداً للمنظمة وذلك من خلال زيادة المخرجات وتحسين نوعيتها ومطابقتها لمواصفات الجودة الشاملة، ونظراً لأهمية عملية التدريب.

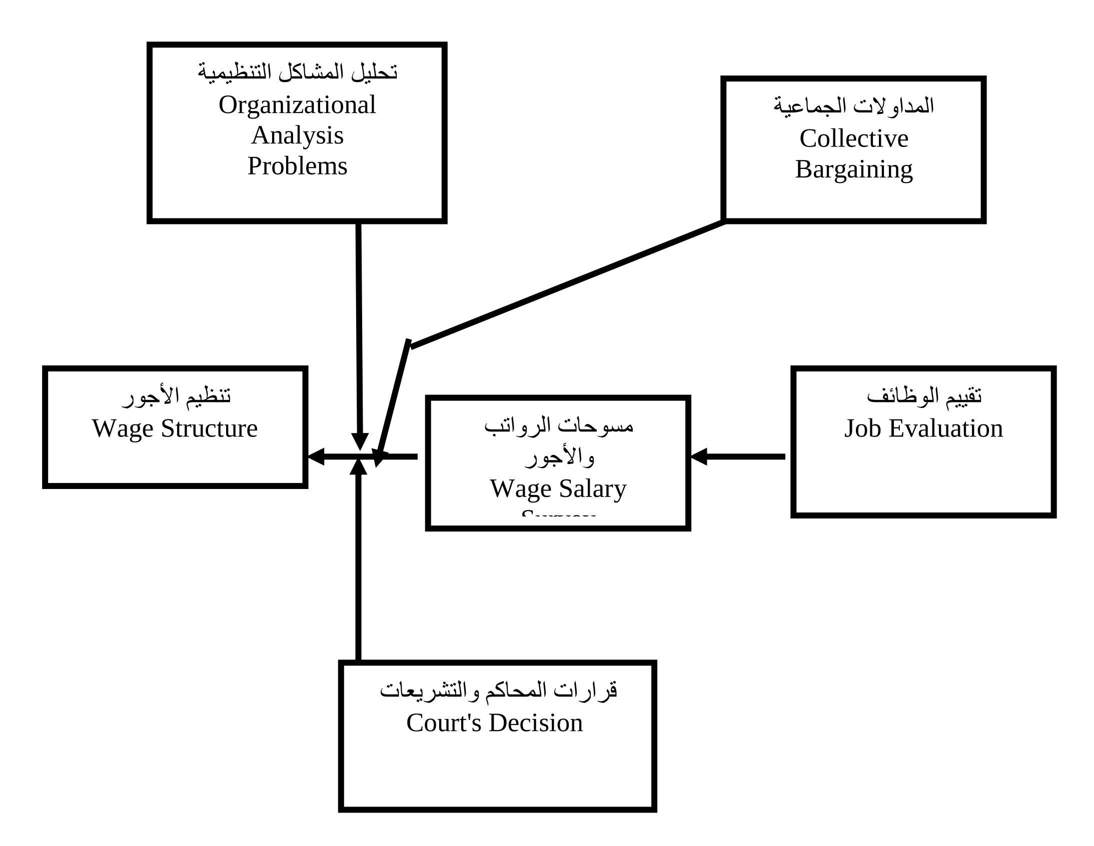
خامساً : إدارة الراوتب والإجور والتعويضات Salaries Wages, and : Compensations

تمثل الإجور مصدراً هاماً لمعيشة الأفراد، ومستوى رفاهيتهم، وقدراتهم على تأمين خدماتهم واحتياجاتهم المالية التي يستطيعون توفيرها لأنفسهم ولأسرهم، وتؤثر الأجور التي يحصل عليها الفرد على وضعه في مجتمعه، وذلك عندما تقاس فيه منزلة الفرد بالمكاسب المالية أكثر من قياسها بمركزه الوظيفي، كما أن إمكانية الحصول على إجور Wages عالية قد تشجع العامل على زيادة كفاءته عن طريق تحسين مؤهلاته الشخصية، ومساهمته في العمل للاستفادة من هذه الإمكانية المتاحة في الإجور. (المرسي،2003) ويستخدم مفهوم الإجور عند التعويض على أساس الجهد وكمية الإنتاج، أما مفهوم الرواتب Salaries فيستخدم عند تعويض العاملين

علـى أسـاس الوقـت، أي تعـويض العامـل عـن وضـعه نفسـه تحـت تصـرف المنظمة لفترة معينة. (برنوطي، 2004) أمـا التعويضـات Compensations فتقوم إدارة الموارد البشرية من خلال هذه الوظيفة بتصميم عدد من الأنظمة التـي يجري بموجبها وضع تعويضات ومكافآت الموارد البشرية التـي تعمل فـي المنظمـة، وذلـك بنـاء علـى أسس وقواعد موضـوعية وعادلـة (عقيلـي،2005) وتؤثر طريقة التعويض على المستلزمات الفنية لتصميم النظام، فنظام الإجور يتطلب تخطيط مسبق لكم ونوع الإنتاج ومقاييس جيدة عن حجم الإنتـاج لكل وظيفـة، وهذا يعتمد علـى نـوع الوظيفـة ومدى تـوفر دراسـات حركـة ووقت قياسية، أمـا نظـام الرواتـب فيتطلـب إدارات قـادرة علـى الاستفادة فعلاً مـن العـاملين الـذين سيوضـعون تحـت تصـرفها. ومـن المنطـق أن يتسـاوى الأجـر المدفوع للوظيفـة مـع مـا تسـاهم بـه فـي تحقيـق الأهـداف التنظيميـة، فـالأفراد يشعرون بعدالـة كبيـرة إذا كانـت الإجـور مبنيـة علـى القيمـة النسـبية للوظيفـة، ويتم تدعيم الأهداف بواسطة الاحتفاظ بهيكل مبني علـى أسـاس القيمـة النسـبية للوظائف، وهناك حاجة لوجود درجـة كبيـرة مـن التناسق بـين هيكل معدلات الإجـور علـى مسـتوى المنظمـة وقطاعـات النشـاط والمسـتوى القـومي. (المرسي،2003) ويحدد هيكل الإجور فـي المنظمـة فـي ضـوء مجموعـة مـن العوامل يوضحها الشكل التالي: (Wendell,1998:415).

العوامل المؤثرة في هيكل الإجور

الشكل رقم (4)



إن نظام الإجور يتأثر بعوامل عديدة تتداخل فيما بينها وأبرزها نتائج تقويم الوظائف، والدفع على أساس الأداء، والمهارات، والأقدمية، وصعوبة العمل، والرضا عن الدفع من قبل العاملين، ويتم تقويم الوظائف بتحديد القيمة النسبية للوظائف المختلفة داخل التنظيم، وعليه فإن الإجور المتباينة تعكس القيم المختلفة للوظائف. كما أن مسوحات الرواتب والأجور، وتنظيم الأجور وتحليل المشاكل التنظيمية، والمداولات الجماعية والقرارات والتشريعات كلها تدخل ضمن هيكل الأجور والمكافآت.

سادساً: التفاوض والاستشارات :

التفاوض هو التداول بين الرئيس والمرؤوس للتأثير على المرؤوس بقبول وظيفة معينة، أو آجر معين، وتتم في عملية التفاوض تبادل الآراء

ووجهات النظر، أما الاستشارات فتعني تقديم النصح والمشورة حول القيام بمهام معينة وفق ما يتسم به المرؤوس من سمات وما يحمله من خبرات وما يتميز به من قرارات.

سابعاً: الصحة والأمان :

يعتبر توفير بيئة آمنه وصحية أمراً مهماً لأكثر من سبب، وهذه الأسباب تتمثل بالأتي: (برنوطي،2004).

1. التأثير المباشر للحوادث على أداء الفرد وإنتاجيته.
2. تأثير الحوادث والإصابات على رضا العاملين، وعلى قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالعناصر المؤهلة.
3. تؤثر الحوادث في إنتاجية وأداء المنظمة بشكل عام، إذ تشكل الخسائر الناجمة عن الحوادث والإصابات مصدراً كبيراً لتقليل الإنتاجية والأداء.
4. تؤثر الخسائر على المجتمع والاقتصاد بشكل عام، خاصة في الدول التي تكثر فيها حوادث وإصابات العمل، إذ أنها تسبب هدراً للموارد البشرية، وتولد أعباء على الأنظمة الصحية.

ولكي تقوم المنظمة بتصميم بيئة عمل صحية وآمنة عليها مراعاة ما يلي: (عقيلي،2005)

- إعادة تصميم بناء المنظمة من جديد بما يتماشى مع التغييرات المستقبلية المزمع إدخالها على العمل، بحيث يأخذ هذا التصميم في اعتباره توفير درجة عالية من السلامة والصحة في داخله.

- إعادة تصميم العمليات الإنتاجية بكامل مراحلها، لجعل العمل فيها آمناً، وتحديد المراحل التي لا يمكن القضاء على المخاطر فيها بسبب طبيعتها، وذلك للتعامل معها بشكل خاص، والتخفيف من مخاطرها إلى أدنى حد ممكن.

- شراء تجهيزات وآلات فيها درجة عالية من الأمان، وكذلك شراء مواد غير خطرة لا ينتج عن استخدامها مخاطر.

- الاعتماد على تكنولوجية الرجل الآلي في أداء الأعمال أو المهام التي ينتج عنها درجة خطورة عالية على سلامة وصحة العاملين، كعمليات طلاء السيارات (البخ الآلي والحراري) وعمليات لحام الأوكسجين التي أصبحت تتم بواسطة الأذرع الآلية على سبيل المثال.

- استبدال إجراءات الرقابة على السلامة والصحة الحالية في مكان العمل بأخرى جديدة تتناسب مع طبيعة وتجهيزات العمل المستقبلي ومخاطره، والتركيز على الرقابة الوقائية للكشف عن الخطر قبل وقوعه.

- تبني سياسة العمل بسرعة دون تأخير لأن المرض والإصابة والأضرار لا تنتظر، فهي تشكل خطراً على حياة الإنسان في مكان العمل، فدقيقة في إسعاف ومعالجة مصاب قد تنقذ حياته. لذلك لا مجال للأعذار فهي غير مقبولة طالما نحن نتعامل مع حياة البشر.
- وضع خطة تدريب للفترة المقبلة لتهيئة الموارد البشرية من أجل التعامل مع مخاطر العمل المستقبلية المحتملة بكفاءة وحماية نفسها منها. ويجب أن تركز هذه الخطة على تنمية روح الالتزام لدى هذه الموارد بتطبيق تعليمات السلامة والصحة في مكان العمل، فقد أثبتت نتائج التحقيق في عدد كبير من إصابات وأمراض العمل أن معظم أسباب حدوثها كان عدم المبالاة وعدم التقيد بتعليمات وإرشادات الحماية، موضع خوذة على الرأس، أو كمامة على الأنف... الخ.
- التوجه مستقبلاً إلى عدم توظيف موارد بشرية يوجد في سجلها إصابات وأمراض مهنية، وكذلك منع تعيين المدخنين لما يسببونه من تلوث في الهواء داخل مكان العمل، والتأكيد على أهمية الفحص الطبي عند التعيين، لاكتشاف الأمراض المعدية لدى الإرادة المراد تعيينهم، وأيضاً التأكد من سلامتهم الجسدية والنفسية، للتقليل من احتمال إصابتهم بإصابات أو أمراض مهنية.
- إدخال تعديل على سياسة الحوافز بحيث تأخذ في اعتبارها مسألة السلامة والصحة في مكان العمل، كأن تخصص مكافأة مالية لكل شخص لا تسجل عليه مخالفة بحق التعليمات المحددة من أجل الحماية خلال فترة زمنية، وربط ترقية رؤساء الأقسام الإنتاجية بعدد حوادث وأمراض العمل التي تقع في أقسامهم.ومكافأة كل فرد ومدة خدمته في المنظمة ولم يصب بحادث عمل.

ثامناً: الرعاية الاجتماعية:

تشتمل الرعاية الاجتماعية على تطبيق القوانين والتشريعات الحكومية، وخدمات العاملين والرعاية الاجتماعية لهم، والأنشطة الرياضية والترفيهية. (كامل،1996) وبحلول الستينات أضيفت أنشطة أخرى لإدارة الموارد البشرية مثل تخطيط الموارد البشرية، وتصميم الوظيفة، والتطوير التنظيمي. والمشكلة الرئيسية لتطوير مهنة الأفراد هي أن كل المديرين مطالبون باستخدام المهارات الاجتماعية لأداء أعمالهم بفاعلية. وهذا يجعل المدير يجد صعوبة في تقبل الأفراد الذين يتمتعون بخبرات متنوعة.

أن الزيادة الكبيرة في الأنشطة تحتاج إلى المهارات الاجتماعية من جانب القائمين بالعمل، وهذه المهارات الاجتماعية مطلوبة للقيام باستخدام الوسائل الخاصة بالاستخدام،وتقييم الأداء، والانضباط، والتدريب، وبناء مجموعات العمل، والمفاوضات، وأدوار الرعاية الاجتماعية والترفيهية المختلفة. فالعاملين بحاجة إلى الترفيه عن النفس والاندماج في المجتمع، على اعتبارهم أعضاء ينتمون إلى مجتمع معين وبحاجة إلى إشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية.

مراجع الفصل الثاني

1. الأختر، محمد بن عبد الحليم (2005) مكاسب التخطيط الإستراتيجي، الرياض: الإدارة العامة للتخطيط التربوي.
2. أحمد، أحمد إبراهيم (2003) الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، القاهرة: دار الفكر العربي.
3. الأغبري، عبد الصمد (2000) الإدارة المدرسية، البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، بيروت، دار النهضة العربية.
4. البكري، فؤاد (2005) الاتصال الشخصي القاهرة: عالم الكتب.
5. الحريري، رافدة (2002) نشأة وإدارة رياض الأطفال، الرياض : العبيكان.
6. الحريري، رافدة وعبد الرازق، محمد وأسامة، محمود (2007) الإدارة والتخطيط التربوي، عمان: دار الفكر.
7. الدوري، زكريا والعزاوي، نجم والبكارنة بلال، والعملة شفيق وعبد القادر، محمد (2010) وظائف وعمليات منظمات الأعمال، عمان: دار اليازوري.
8. السلمي، وعلي (1998) السلوك التنظيمي، القاهرة: دار غريب.
9. الطويرقي، عبدالله (1993) علم الاتصال المعاصر، الرياض: الفرزدق.
10. القاضي، فؤاد (2006) السلوك التنظيمي والإدارة القاهرة : دار المعارف.
11. المرسي، وجمال الدين محمد (2003) الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية.
12. النجار، فريد (1994) إدارة وظائف الأفراد وتنمية الموارد البشرية، القاهرة : المركز العلمي.
13. النمر، سعود بن محمد (1991) الإدارة، الرياض: جامعة الملك سعود.
14. الهيتي، خالد عبد الرحيم (2003) إدارة الموارد البشرية، عمان :دار وائل.
15. حجازي، محمد حافظ (2005) إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية : دار الوفاء.
16. حسن، راوية (2004) إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية: الدار الجامعية.

17. حنفي، عبدالغفار (2007) السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية.

18. ديسلر، جيري (2007) إدارة الموارد البشرية (محمد سيد أحمد عبدالمتعال، مترجم) الرياض : دار المريخ.

19. عباس، سهيلة محمد وعلي، علي حسين (2003) إدارة الموارد البشرية، ط3 عمان: دار وائل.

20. كامل، مصطفى (1996) إدارة الموارد البشرية، القاهرة: القاهرة للنشر.

21. كنعان، نواف (2002) القيادة، الرياض: الفرزدق.

22. فهمي، أميل (بدون) الإتصال التربوي، القاهرة: الإنجلو المصرية.

23. مرسي، محمد منير (1998) الإدارة التعليمية ط3، القاهرة : عالم الكتب.

24. Simon, Herbart (2003) السلوك الإداري (عبد الرحمن هيجاني وعبد الله هنية، مترجمان) الرياض: معهد الإدارة العامة.

25 - Schular, R (1995) Managing Human Resources, New York: West Publishing Com.

26 - Wendell, French (1998) Human Resources Management, New York: Houghton Mifflin Com.

الفصل الثالث

التدريـــــــــــــــب

عناصر الفصل

- مفهوم التدريب
- المبادئ الأساسية في التدريب
- أسس التدريب
- أنواع التدريب
- أهمية التدريب
- خطوات التدريب
- وظيفة التدريب
- الحوافز
- مسؤولية التدريب
- أساليب التدريب
- تقييم الجهود التدريبية
- المراجع

مفهوم التدريب

Training

يعد التدريب من أهم مسؤوليات المدير وذلك لمواجهة التطور السريع في مجال إدارة الموارد البشرية والانفجار المعرفي والتقني الذي يشهده العصر الحالي،ويسهم التدريب في رفع الروح المعنوية للموظفين حيث أنه يساعدهم في رفع كفاءاتهم ويمدهم بالخبرات والمهارات اللازمة . ويعرف التدريب بأنه " تزويد الأفراد بالمعلومات والحقائق الأساسية عن الأعمال المسندة إليهم ، وأساليب تنفيذها ، وإعطاؤهم الفرص لاختبار معلوماتهم ووضعها موضع التطبيق وذلك لا كتساب المهارات والخبرات التطبيقية اللازمة" .(السلمي بدون) والتدريب هو " الجهود المنظمة والمخططة لتطوير معارف ، وخبرات واتجاهات المتدربين وذلك بجعلهم في أداء مهامهم فهو عملية دينامية تستهدف أحداث تغييرات في معلومات ، وخبرات ، وطرائق أداء مهامهم ، فهو عملية دينامية تستهدف أحداث تغييرات في معلومات ، وخبرات ، وطرائق أداء سلوك، واتجاهات المتدربين بغية تمكينهم من استغلال إمكاناتهم وطاقاتهم الكامنة بما يساعد على رفع كفاياتهم بطريقة منتظمة وبإنتاجية عالية (الطعاني ،2002) والتدريب "عبارة عن برامج مخططة ومنظمة تمكن العاملين من النمو في مهنتهم والتمكن من مهاراتها حيث يحصلون على خبرات معرفية ومسلكية جيدة من شأنها أن تزيد من طاقاتهم الإنتاجية وتحسن أدائهم الوظيفي وسلوكهم المنظمي ".(عابدين 2001) إذاً التدريب هو وسيلة لملاحقة التطور وإحداث التغييرات اللازمة في المنظمة بغية التطوير المستمر وتحسين أداء العاملين وإكسابهم المهارات والخبرات الجديدة . ولقد عرف بعضهم التدريب على أنه الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الفرد على أداء معين ، أو القيام بدور محدد في المنظمة التي يعمل فيها ، وعرفه آخرون بأنه ذلك الإجراء المنظم الذي من شأنه زيادة معلومات ومهارات الأفراد لتحقيق هدف معين.(شاويش،2005) والتدريب يهدف إلى إكساب الموارد البشرية مهارات جديدة ، في ضوء تقييم أدائها ، ويعمل على معالجة جوانب الضعف في هذا الأداء ، وتدعيم وتقوية جوانب القوة فيه ، في مسعى إلى تطوير وتحسين أداء هذا المورد وتمكينه مما هو مطلوب من مهام في الوقت الراهن .(عقيلي ،2005) ويشير التدريب إلى مجموعة الطرق المستخدمة في تزويد الموظفين الجدد أو الحاليين بالمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بنجاح ، ومن ثم فإن التدريب يقصد به شرح كيفية قيام أحد الميكانيكيين بوظيفة في تشغيل الآلات الجديدة ، أو تعريف مندوب

المبيعات الجديد بكيفية بيع منتجات الشركة التي يعمل فيها ، أو تبصير المشرف الجديد بأساليب تقييم أداء موظفيه وعقد مقابلات التوظيف معهم . ولقد زاد الاهتمام بالتدريب خلال السنوات الأخيرة ، إذ كان يستخدم في تزويد الموظف بالمهارات الفنيةTechnical skills كتدريب المعلم على كيفية إعداد خطة الدرس بشكل سليم ،إلا أن التدريب الفني لم يعد كافياً بسبب ضرورة تكيف المنظمة مع التغييرات التكنولوجية المتلاحقة ، وزيادة الاهتمام بتحسين مستويات جودة المنتجات ، والرغبة في زيادة الإنتاجية لمواجهة تحديات المنافسة . وهنا يستوجب إجراء تدريب تعليمي يتضمن قيام الفرد بتحليل البيانات ورسم الخرائط والأشكال ، وفي نفس الوقت فإن الموظفين بحاجة إلى مهارات في مجال تشكيل فرق العمل ، وصنع واتخاذ القرارات ، وإجراء الاتصالات الفعالة ، واكتساب المهارات في مجال الحساب الآلي ، والتدريب في مجال خدمة المستهلك . (ديسلر، 2007) ويندرج التدريب تحت موضوع كبير في العلوم السلوكية ، ألا وهو التعلم Learning والذي يشير إلى إكساب الفرد بعض المعلومات والمهارات الجديدة او تعديل في سلوك الفرد . ويمكن للفرد أن يتعلم ذاتياً ، وأن يطلع ويتعلم من خبرات الآخرين ، أو يتعلم عن طريق التعليم ، وهو توفير المعارف المتمثلة في الأسس والنظريات والقوانين من خلال شخص كبير (معلم) ، كما يمكن للفرد أن يتعلم بواسطة التدريب ، الذي يوفر المعارف وينمي المهارات ، ويعدل الاتجاهات بما يضمن سلوك أدائي مطلوب .(حجازي ،2005)

والتدريب يعد لخدمة احتياجات التنظيم ، أما التعليم فيعد لخدمة احتياجات الفرد ، والجدول التالي يوضح الفرق بين التعليم والتدريب : (كامل ،1996: 315)

شكل رقم (3)

الخصائص	التعليم	التدريب
الأهداف	أهداف عامة مجردة لخدمة احتياجات الأفراد والمجتمع بصفة عامة	أهداف سلوكية محددة لجعل العاملين أكثر كفاءة وفعالية في وظائفهم وأعمالهم
الزمن	طويل الأجل بصفة عامة	ممكن أن يكون قصيراً جداً خاصة عندما يكون موجهاً إلى نوع معين من المهارات.
المحتوى	متسع وشامل	غالباً ما يكون محدد بدرجة كبيرة لاحتياجات العمل الذي يقوم به الفرد.

والتدريب هو نشاط مخطط يهدف إلى إكساب الأفراد مجموعة من المعلومات والمهارات التي تقودهم إلى زيادة معدلات الأداء للمهام المسندة

إلــيهم ويتضــمن التــدريب العمــل علــى تنميــة النــواحي التاليــة لــدى الفرد.(السلمي،1983)

1- تنمية المعرفة والمعلومات لدى المتدرب ومن بينها :

- معرفة تنظيم المنظمة وسياساتها وأهدافها.
- معلومات عن منتجات المنظمة وأسواقها.
- معلومات عن خطط المنشأة ومشاكل تنفيذها .
- المعرفة الفنية بأساليب وأدوات الإنتاج .
- المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية وأساليب القيادة والإشراف .
- معلومات عن المناخ النفسي والإنتاجي للعمل .

2- تنمية المهارات والقدرات للمتدرب ومن بينها :

- المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة .
- المهارات القيادية.
- القدرة على تحليل المشكلات.
- القدرة على اتخاذ القرارات.
- المهارات في التعبير والنقاش وإدارة الندوات والاجتماعات.
- القدرة على تنظيم العمل والاستفادة من الوقت.
- المهارات الإدارية في التخطيط ، والتنظيم ، والتنسيق ،والرقابة .

3- تنمية الاتجاهات للمتدرب ومن بينها:

- الاتجاه لتفصيل العمل بالمنظمة .
- الاتجاه لتأييد سياسات وأهداف المنظمة.
- تنمية الرغبة في الدافع إلى العمل.
- تنمية الاتجاه إلى التعاون مع الرؤساء والزملاء.
- تنمية الروح الجماعية للعمل .
- تنمية الشعور بالمسئولية .
- تنمية الشعور بأهمية التفوق والتميز في العمل.

❖ تنمية الشعور بتبادل المنافع بين المنظمة والعاملين .

هذا ومن الجدير بالذكر أن يقترن التدريب النظري بالتدريب التطبيقي ليتمكن المتدرب من ممارسة الأساليب والمهارات التي يكتسبها من خلال التدريب.

أهداف التدريب :

تهدف عملية التدريب إلى تحقيق هدفين رئيسيين هما: مساعدة العاملين على أداء الأعمال والوظائف الحالية بأعلى مستوى ممكن للقيام بالوظائف والأعمال المستقبلية،واستمرارية التنظيم في تقديم المنتجات والخدمات الخاصة به على أفضل وجه .(كامل ،1996) وتنبثق من هذين الهدفين الأساسيين ، أهداف فرعية عديدة أبرزها ما يلي :

1- اطلاع المتدربين على المستجدات في مجال عملهم وزيادة معارفهم نحوها.
2- إكساب المتدربين بعض المهارات اللازمة لتطوير كفاياتهم المهنية.
3- تنمية اتجاهات المتدربين نحو العمل والعاملين معهم(الطعاني،2002).
4- تنمية العلاقات الإنسانية في المنظمة.
5- الحد من الهدر والفاقد.
6- تطوير أساليب العمل التقليدية والاتجاه نحو الجودة في العمل.
7- تطوير مستوى تفكير العاملين وتمكينهم من التفكير الابتكاري.
8- تضييق الفجوة القائمة بين النظام الحالي وبين مجالات العمل المطلوب فعلاً .
9- معالجة جوانب ضعف معينة تؤثر سلبياً على قيام الأفراد بمهامهم وبلوغهم الأهداف المرجوة منهم.
10- رفع الروح المعنوية للعاملين .
11- تسهيل عملية الإشراف على العاملين وتقويم أعمالهم .

المبادئ الأساسية في التدريب Basic principles in Training

تقوم عملية التدريب على العديد من المبادئ الأساسية التي نوردها فيما يلي : (الهيتي ،2003) و(شاويش ،2005)

1- الفروق الفردية individual Differences :

تظهر أهمية اعتبار الفروق الفردية من خلال سرعة أو بطء التعلم لدى المتدربين وتقبلهم لأنواع معينة من التعليم والتدريب، ولابد من القائمين على برامج التدريب الاعتراف بالمدى الواسع من الفروق الفردية بين المتدربين، فعلى الرغم من أن بعض الأفراد يتعلمون بشكل أسرع من الآخرين، فإن بعض الأفراد يظهرون اختلافات كبيرة عن غيرهم في سرعة تقبلهم لأنواع معينة من التعليم والتدريب، وذلك لوجود اختلافات في خلفياتهم العلمية، وخبراتهم، وميولهم الشخصية، واتجاهاتهم، وقدراتهم.

2- علاقة التدريب بتحليل الوظائف Relation of Training to job Analysis :

أن تحليل الوظائف يعتمد على تجميع معلومات تفصيلية عن الوظائف الحالية بغرض المساعدة في القيام بوظائف الموارد البشرية الأخرى مثل الاختيار، والتدريب، وتقييم الأداء، وتعميم أنظمة المكافآت. (المرسي،2003) وعليه فإن تحليل الوظائف وتوصيفها يجب أن يشيرا إلى المعرفة والخبرة التي تم الحصول عليها من كل وظيفة، ولذلك يجب أن يوجه التدريب إلى تلك الاحتياجات التي تم تحديدها في عملية توصيف الوظائف، وذلك لسد الفجوة بين متطلبات الوظيفة ومؤهلات شاغلها.

3- الدافعية Motivation :

لقد وضعت البرامج التدريبية بأنواعها لمساعدة العاملين في تطوير أنفسهم، واكتساب العديد من المهارات الجديدة والمعلومات المفيدة، ولذلك يجب تحفيزهم ودفعهم للانخراط في البرامج التدريبية، لما لها من نتائج إيجابية على الوظائف التي سيشغلها المتدرب والامتيازات التي سيحصل عليها مستقبلاً نتيجة تلقيه لتلك البرامج التدريبية، كالحصول على وظيفة براتب أعلى مما يستلمه حالياً، أو الحصول على مركز وظيفي أفضل، وهذا يعتبر حافزاً كافياً يدفع الموظف لبذل الجهد اللازم للدراسة والتعلم.

4- الاعتبارات القانونية Legality:

ترتبط هذه الاعتبارات بتحديد الاحتياجات التدريبية، إذ يؤكد العرف القانوني على عدم استبعاد مرشح من مجموعة المرشحين للاختيار، لكونه يفتقر إلى معرفة يمكن أن يتعلمها من خلال البرنامج التدريبي، لذلك يجب تحديد أنواع المهارات التي يحتاجها الفرد العامل لكي يتمكن من إنجاز عمله بكفاءة، واعتبارها المعيار المميز بين من سيلتحق بالبرنامج التدريبي من عدمه.

5- المشاركة الفعالة Active Participation :

تؤدي المشاركة الفعالة من قبل المتدربين إلى زيادة اهتمامهم، وزيادة دافعيتهم للتدريب، لذلك يجب أن تشجع البرامج التدريبية المتدربين على المناقشة، وتقديم المبادرات، وإبداء آراؤهم حول المواضيع المطروحة في برامج التدريب.

6- اختيار المتدربين Selection of Ttrainees :

تتميز بعض البرامج التدريبية بأنها برامج ذات خصوصية معينة وتستهدف نوعاً من العاملين، ومثل هذا الأمر يتطلب أن تحدد إدارة الموارد البشرية نوع المتدربين وفق الحاجة التدريبية ومستواها. وهنا قد يرتبط البرنامج التدريبي إما بحاجة المنظمة، أو بحاجة الوظيفة، أو بحاجة الفرد العامل، مما يشكل الأساس الموضوعي للاختيار ونوعية المتدربين.

7- اختيار المدربين Selection of Trainers :

ترتبط فاعلية معظم البرامج التدريبية بكفاءة المدربين واهتمامهم وكفاءاتهم، لذا فإن عملية اختيار المدربين يجب أن تتم بدقة وعناية، وأن تستند إلى معايير اختيار محددة، تتضمن خبراتهم، ومعارفهم، وكفاءاتهم في إدارة البرامج التدريبية.

8- تدريب المدربين Training of Trainers:

من الأمور المهمة في إدارة برامج التدريب في الموارد البشرية، متابعة البرامج التدريبية السابقة، وتقويمها، والإطلاع على مستوى المدربين فيها، ومن ثم استبعاد غير المؤهلين منهم، وقد تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى تدريب المدربين بتحويلهم لتلقي دورات تطويرية تساعدهم في أداء مهامهم، التدريبية مستقبلاً.

9- أساليب التدريب Training Methods:

من الضروري أن تكون أساليب التدريب مناسبة لنوع التدريب الذي سيقدم، وأن لا تقتصر على إسلوب واحد، بل اللجوء إلى استخدام العديد من الأساليب واختيار الأسلوب المناسب لكل موضوع، مع الأخذ بعين الاعتبار نوع التدريب، ونوع المتدربين، والهدف من التدريب، وقد يصلح إسلوب المحاضرة في حالة كون البرنامج التدريبي يهدف إلى تزويد المتدربين بالعلوم والمعارف، لكنه لا يصلح في حالة معالجة شكاوي وتظلمات العاملين في المنظمة. ومن الضروري للمدرب التنويع في أساليب التدريب، كاستخدام

إسلوب المحاضرة، والمناقشة وتمثيل الأدوار، وتقديم المشروعات، وطرح الأسئلة، وحل المشكلات وإجراء التطبيقات العملية. مع ضرورة استخدام الوسائل المساعدة من خرائط وصور، وبيانات، وأفلام، وشرائح، ... الخ.

10- مبادئ التعلم Principles of Learning :

هناك الكثير من مبادئ التعلم تعد مناسبة وقابلة للتطبيق في التدريب في المصانع، ومن هذه المبادئ التي يجب أخذها بعين الاعتبار، أهمية الانتباه أثناء التدريب، ومنع انشغال المتدرب بأمور خارجة عن نطاق التدريب، كذلك يجب أن يبدأ التدريب من السهل إلى الصعب، ومن البسيط إلى المعقد، ومن المعلوم إلى المجهول، ومن الجزء إلى الكل. وقد يكون التكرار مفيداً لتثبيت المعلومة في ذهن المتدرب.

أسس التدريب

تقوم البرامج التدريبية على أسس عديدة أهمها ما يلي: (الطعاني،2002)

1- أن تكون الأهداف واضحة وواقعية.
2- أن يؤسس التدريب على نموذج نظري يستمد مبادئه من الحقائق التدريبية.
3- أن يلبي التدريب حاجات حقيقية.
4- أن يتسم التدريب بالاستمرارية.
5- أن يستثمر التدريب معطيات التقنيات الحديثة.
6- أن يتميز التدريب بالمرونة وتعدد الإختيارات.
7- أن تستخدم في التدريب وسائل ونشاطات متعددة.
8- أن يواكب التدريب التطورات التقنية الحديثة.
9- أن يقوم التدريب على المشاركة والتعاون.
10- أن تتناسب البرامج التدريبية مع توجهات إدارة الجودة الشاملة.

أنواع التدريب Training Typology:

يقسم التدريب إلى أنواع مختلفة، وفق معايير متعددة مثل التدريب الخاص والتدريب الحكومي، والتدريب المحلي والتدريب الدولي، التدريب المستمر والتدريب المنقطع، والتدريب بغرض الترقية أو التنمية، وتدريب المهارات، وتدريب المعلومات، والتدريب داخل المنظمة، أو التدريب في مؤسسات متخصصة: (النجار، 1994) ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع للتدريب هي:

1 – التدريب من حيث الأهداف:

لكي يتمكن مدير الموارد البشرية من مواجهة احتياجات ومتطلبات المنظمة،عليه أن يعرف بوضوح أهداف التدريب. وذلك بالبدء برسم الأهداف وتوضيحها لأن فائدة كل برنامج تدريبي لن تتحقق ما لم توضع الأهداف كأساس للتخطيط لذلك البرنامج. ويجب أن يكون تحديد الأهداف مسبوقاً بتحليل احتياجات المنظمة (حمزة وخليل،1978) ومن الممكن تصنيف التدريب من حيث الأهداف إلى زيادة قدرة الفرد على التفكير الإبداعي بما يمكنه من التغلب على الصعوبات والمشكلات التي يواجهها أثناء عمله، كذلك التدريب على رفع مستوى أداء الفرد في إكسابه المهارات المستحدثة في مجال عمله أو تطوير مهاراته السابقة وإكسابه المعلومات والاتجاهات اللازمة.

2 – التدريب من حيث المكان والموقع صنف التدريب من حيث المكان الذي يتم فيه إلى: (الطعاني، 2002)

أ – **التدريب الداخلي:** التدريب الداخلي داخل المنظمة لا تترتب عليه أي نفقات عالية كاستئجار القاعات أو الأبنية، كما انه اقتصادي في استغلال وتوظيف الإمكانات المادية والبشرية المتاحة داخل المنظمة ومن أشكال التدريب الداخلي هو التدريب أثناء الخدمة والذي تتولى إدارة المنظمة التخطيط له ويتم تحت رقابتها ، كما تتولى تقويم البرنامج التدريبي منذ البدء به حتى الانتهاء منه، ويتم التخطيط وفق احتياجات الأفراد وعلى ضوء أهداف المنظمة.

ب – **التدريب الخارجي:** ويتم هذا النوع من التدريب داخل البلد أو خارجه وفي مراكز تدريب خصصت لهذا الغرض ومن مزايا هذا النوع من التدريب تنوع وتبادل الخبرات واكتساب المهارات، وتبادل وجهات النظر باعتبار أن المتدربين ينتمون إلى منظمات وخلفيات متباينة، كما أن مراكز التدريب الخارجية تكون مهيأة ومزودة بالإمكانات والوسائل والتجهيزات اللازمة للتدريب (المرجع السابق) ولا تخلو مسألة التدريب

الخارجي من بعض السلبيات كانعدام رقابة المنظمة على التدريب مما يصعب عليها مسألة التقويم لنتائج التدريب بشكل موضوعي،بالإضافة إلى أن التدريب الخارجي يكلف المنظمة نفقات إضافية.

3 – التدريب من حيث التوقيت: ينقسم هذا النوع من التدريب إلى قسمين هما:

أ – **التدريب قبل الالتحاق بالعمل:** كالتدريب العملي على التدريس. حيث يقوم طلبة كلية التربية بعد الانتهاء من تلقي المقررات النظرية إلى التدريس بالمدارس يبدأ بالمشاهدة ثم بالتدريس الجزئي وينتهي بالتدريس الكلي وهذا يساعد المتدرب على التزود بالمفاهيم الأساسية في مجال تخصصه ويكسبه الخبرات والمهارات اللازمة وينمي لديه الاتجاهات الإيجابية نحو الوظيفة التي سيشغلها مستقبلاً.

ب – **التدريب أثناء الخدمة:** وهو ذلك التدريب الذي يقدم للعاملين في المنظمة والموجودين على رأس العمل، لإكسابهم مهارات جديدة أو خبرات في مجال مستحدث، إضافة إلى تطوير نموهم المهني، وحيث أن التدريب أثناء الخدمة في المنظمات يؤدي إلى ردود فعل إيجابية مثل كسر الروتين، وتحسين مستويات الأداء، وتوثيق العلاقة بين الأفراد، إضافة إلى زيادة العائد ومواكبة تطورات العصر، وزيادة المردود من العملية الإنتاجية، فلابد من تطوير التدريب أثناء الخدمة بتقديم الدعم المادي اللازم ومنح الصلاحيات من أجل التطوير والإبداع، وتنمية روح التعاون بين أجهزة التدريب ومؤسسات التدريب خارج نطاق قطاع المنظمة، إضافة إلى إيجاد حوافز مناسبة لكل المشتركين بعملية التدريب من مدربين ومتدربين ومشرفين. وهذا كله يحتاج إلى تخطيط جيد وفق خطة طويلة الأمد كما أنه يحتاج إلى تضافر الجهود بين إدارات التدريب المختلفة.

أهمية التدريب

يعتبر التدريب وسيلة رئيسية لتطوير العاملين لاسيما وأن معظم الشركات والمؤسسات في الدول النامية لا تهتم بالتطوير، وتركز اهتمامها بالتدريب فقط، وقد يكاد التخطيط المهني أن يكون معدوماً، فهذه الدول لا تمتلك المستلزمات الكافية لإعداد أنظمة للتطوير، لذلك ينحصر نشاطها بالتدريب الذي تصرف عليه مبالغ طائلة، ولهذا يعتبر التدريب مسألة ذات أهمية كبيرة. كما انه وسيلة لمعالجة العديد من المشكلات التي يمكن لمنظمة ما أن تعاني منها عندما يكون سببها سوء أداء العاملين،أو سلوكهم، أو ظهور الصراعات التنظيمية، أو ارتفاع معدلات الترك والدوران والغياب، أو الخلل

فـي تأهيـل العـاملين بالأعـداد المطلوبـة، أو انخفـاض معـدل الإنتاجيـة... الـخ (برنوطي،2004)

ويتضـح الاهتمـام بنشـاط التـدريب مـن خـلال الأمـوال المسـتثمرة فـي مجـال التـدريب، وذلـك لغـرض تطـوير مهـارات العـاملين وإثـراء حصـيلتهم المعرفيـة، وتحـديث أسـاليب أدائهم للعمل. ويفيد التدريب فـي تنميط العـادات والقيم التـي يمكـن أن تشـكل الأبعـاد الأساسـية لثقافـة المنظمـة، وعـن طريـق التنميط يمكن تحقيق المواءمة بـين الفـرد وعملـه، والفـرد ومجموعتـه، والفـرد والمنظمة التي يعمل فيها. (الهيتي،2003) والتدريب قد يزيد مـن التـزام العـاملين وولائهم للمنظمة، ويعزز إدراكهم بأنها مكان جيد للعمل. ويساعد التدريب في تكـوين القـادة الأكفـاء وتنميـة القيـادات الإداريـة. لقـد وجـدت المنظمـات فـي التدريب والتنمية الوسيلة الفعالة من أجل رفـع مستوى أداء مواردهـا البشـرية إلى أعلى حد، مما يمكنها من الابتكـار والإبـداع وتقديم الأجـود فـي منتجاتهـا، (عقيلـي،2005) وهـذا يعنـي أن التـدريب أصـبح أحـد الركـائز التـي تقـوم عليهـا منهجية إدارة الجودة الشاملة التي تمثل الإدارة الحديثة في منظمات اليوم.

خطوات التدريب Steps of Training:

تمر العملية التدريبية بعدة خطوات أو مراحل هي:

(ديسلر،2007) و (شاويش،2005) و (ماهر،2009)

1 – تحليـل وتحديـد الإحتياجـات التدريبيـة Analyzing and identifying Training needs:

يعتبر تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية من العناصر الأساسية التـي تساعد في تصميم البرنـامج التدريبي، ذلك أن التحديد الدقيق لهذه الاحتياجـات وتحليلها يجعل النشـاط التـدريبي نشـاطاً هادفـاً، وتحديد الاحتياجـات التدريبيـة يقصد به تحديد المهارات المطلوب إكسابها للأفراد، و التـي يتم تفصـيلها فـي مجموعة من الأهداف المطلوب تحقيقها في نهايـة التدريب، وهـي عبـارة عن تغير في الاتجاهات، وزيادة في المعارف، وتطوير في المهارات في مجـالات وظيفية معينة.

2 – تصميم معينات التدريب Instructional Design :

في هذه الخطوة يتم تحديد معينـات التـدريب مثـل الكتـب، والمـذكرات، والوسـائل، والأفـلام ... الـخ وتحديـد الأسـلوب الـذي سـيتم اسـتخدامه مـن قبـل المـدربين – كأسـلوب المحاضـرة، والمناقشـة ، ودراسـة الحالـة، وتمثيـل الأدوار، وغيرها.

3 – اختبـار مـدى صـحة البرنــامج التـدريبي Test the Validation of Training Program:

ويتم ذلك من خلال تجريب البرنامج على عدد قليل من الأفراد للتأكد من صلاحيته وعدم وجود ثغرات فيه .

4 – تنفيذ التدريب Implementation of Training :

يشتمل تنفيذ البرنامج التدريبي علـى عدة أنشطة مثل تحديد الجدول التنفيذي للبرنـامج مـن حيـث مواعيد الجلسـات، ومواعيد الإسـتراحات، كمـا يتضمن تحديد مكان التدريب، وترتيب بيئة التعلم فيـه، وتزويـدها بـالتجهيزات اللازمة، وتطبيق برنامج التدريب على أرض الواقع.

5 – متابعة وتقويم برنامج التدريب .. Follow – up and Evaluation:

المتابعة أثناء عملية التنفيذ وبعدها للتأكد من أن البرنامج يسير بشكل جيد ومنتظم، ثم تجرى بعد ذلك تجري عملية التقويم والتـي تعنـي التشـخيص والعـلاج، وإصـدار الأحكـام مـن خـلال المتابعـة واسـتطلاع آراء المتـدربين لمعرفة نقـاط القوة لأجل تعزيزها، ومعرفـة نقـاط الضـعف لتلافيهـا مستقبلاً. والجدول التالي يوضح الخطوات الخمس آنفة الذكر (ديسلر،2007 : 266).

1- تحليل الاحتياجات التدريبية :

- حدد مهارات الأداء الوظيفي لتحسين الأداء والإنتاجية.
- حلـل مـن هـم فـي حاجـة للتـدريب للتأكـد مـن ملائمـة البرنــامج لمسـتوى تعليمهم، وخبراتهم ومهاراتهم ، وتوجهاتهم.
- استعن بالبحث العلمي لتطوير المعرفة القابلة للقياس وأهداف الأداء .

2- تصميم المعينات التدريبية :

- أجمع الأهداف الإرشادية والوسائل والوسائط ووصف وتسلسل المحتوى والأمثلة والتمارين والأنشطة ونظمه في منهج يدعم نظرية تعليم الكبار .
- تأكد مـن أن جميـع الأدوات مثـل صـور الفيـديو والكتيبـات تكمـل بعضـها البعض ومكتوبة بوضوح.
- عـالج جميـع عناصـر البرنــامج بحرفيـة ودقـة سـواء كانـت علـى ورق أو مصورة أو مسجلة لضمان الجودة والفعالية .

3- اختبار مدى صحة البرنامج التدريبي:

❖ طبق وصحح البرنامج من قبل أو أمام أحد الحضور. ثم صمم مراجعاتك النهائية على أساس نتائج محددة لضمان فعالية البرنامج.

4- التنفيذ:

❖ عند التطبيق امتدح النجاح في ورشة عمل المتدربين التي تركز على المعرفة والمهارات ومحتوى التدريب .

5- التقويم والمتابعة:

❖ قيم نجاح البرنامج وفقاً لـ :

(1) التفاعل (تفاعل المتعلمين المباشر بالتدريب).

(2) التعليم (استخدم أساليب التغذية الراجعة لقياس ما تعلمه المتعلمون بالفعل).

(3) السلوك (لاحظ ردود أفعال المشرفين نحو أداء المتعلمين بالفعل).

(4) النتائج (حدد مستوى التحسن الطارئ على الأداء الوظيفي) .

وظيفة التدريب

يحتاج الأفراد الجدد في المنظمات في البداية لعمليات إرشاد وتوجيه وتكيف مع بيئة العمل الجديدة ، وقد تستغرق هذه العمليات عدة أشهر بعد الالتحاق بالعمل ، حيث يتم التركيز على تعريف هؤلاء الأفراد بقواعد وأنظمة العمل ، وأهداف التنظيم ومكوناته ، ووحدات وأقسام العمل المختلفة . وبعد تحقيق التأقلم ، يمكن للتدريب أن يحتل مكانه ويحقق أهدافه . وتمارس إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في تشكيل وإعادة تكوين اتجاهات العاملين الجدد نحو وظائفهم الجديدة ، ولذلك فإن إدارة الموارد البشرية تمارس دورها من خلال أربعة مجالات في التدريب وهذه المراحل هي : (المرسي ،2003) تدريب العاملين ، وتنمية العاملين، والتطوير التنظيمي ، والتطوير المهني ، ويعتبر التطوير المهني وتطوير العاملين نشاطان موجهان للعاملين أنفسهم ، أما تدريب العاملين ، فإنه يصمم لتطوير وتنمية مستويات الأداء للوظيفة الجديدة، ويرتكز التطوير التنظيمي حول إجراء تغييرات واسعة في أنظمة العمل ذاتها.

وتندرج هذه المراحل الأربعة من التدريب تحت مسمى (التدريب الرسمي) وإلى جانب ذلك، فإن الفرد العامل في المنظمة يتحمل مسؤولية تنمية وتطوير نفسه من خلال التطوير الذاتي Self – Development

(الهيتي،2003) ويدخل هذا النوع من التدريب في مجال التدريب غير الرسمي، والذي يعود بالفائدة على المنظمة وعلى الفرد ذاته، ولكي يتمكن التدريب من تحقيق أهدافه، فإنه من الضروري أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتوجيه اهتمامها في البحث عن الوسائل المجدية لتحفيز العاملين ودفعهم لبذل قصارى جهودهم لتقديم أفضل ما يمكن تقديمه من أعمال مبدعة ومنتجة. ويعتبر التدريب أداة مهمة من أدوات الحفز (Strayb,1994) يستهدف إحداث تغييرات في معلومات، وخبرات، وطرق الأداء، وسلوك واتجاهات المتدربين لتمكينهم من استغلال إمكاناتهم، ويساعدهم على رفع كفاياتهم، ويسهم التدريب في رفع الروح المعنوية للعاملين وحفزهم على الإبداع وإتقان العمل. وطالما تطرقنا أختي القارئة أخي القارئ، إلى موضوع الحوافز، فإنه من المناسب أن نستعرض بعض الأمور الأساسية في موضوع الحوافز، ثم نعود إلى موضوعنا الأساسي في هذا الفصل ألا وهو التدريب.

مفهوم الحوافز Incentives

الحوافز هي نظام مستحدث في الإدارة من شأنها دفع الأفراد إلى بذل المزيد من الجهد لتحسين ورفع الكفاءة الإنتاجية ويؤدي الحافز إلى جعل الموظفين يبذلون جهد في وظائفهم أكثر مما هو مطلوب منهم.

فالحوافز هي عوامل خارجية تشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد جراء قيامه بأداء عمل معين، أي أنها العوائد التي من خلالها تتم استثارة الدوافع وتحريكها، والفرق بين الدوافع والحوافز هو إن الدوافع تمثل قوة تحرك الفرد وتستثيره ليؤدي عمله وتوجه سلوكه نحو هدف معين وهي مسببات داخلية للسلوك. أما الحوافز فهي قوة خارجية تحرك الفرد للقيام بعمله مقابل مكافأة معينة . (عابدين، 2001).

أن المفهوم الحقيقي للحافز هو أنه شيء خارج الإنسان إذ يوجد في المجتمع الذي يعمل فيه ويجذبه إلى التصرف في ناحية معينة بطريقة معينة إذ يمثل أداة لإشباع رغبة معينة يشعر بها الفرد ويهتم بإشباعها،وقد يعمل الحافز على خلق حاجات أو رغبات جديدة لم يكن الفرد يشعر بها أو يعمل على رفع مستوى تطلعاته في ناحية معينة وينشئ بذلك دورة جديدة تهدف إلى استعادة التوازن عن طريق الحصول على الحافز الذي هو بمثابة جائزة يحصل عليها الإنسان إذا سلك سلوكاً جيداً يحظى بقبول الجهة التي تعرض هذه الجائزة. (السلمي،1998) والحوافز هي الإمكانات المتاحة في البيئة المحيطة والتي تمكن الفرد من الحصول عليها واستخدامها لتحويل الدوافع

إلى سلوك معين وأنشطة محددة بالشكل الذي يشبع حاجات الفرد وتطلعاته (القاضي،2006).

أما الهدف الأساسي للحافز فهو زيادة الإنجاز لدى العاملين من خلال تفاعل الحفز مع قدراتهم. (عابدين،2001) ولكي تحقق الحوافز النتيجة المرجوة يجب أن تسعى لتحقيق ما يلي:

1. الوقوف على أهم الحاجات التي يسعى الفرد إلى إشباعها.
2. أن تكون ملائمة لتعزيز السلوكيات المرغوب فيها.
3. أن تكون قادرة على تحقيق الهدف المراد توجيه سلوك الفرد نحوه.
4. أن تشمل جميع العاملين ولا تختص بفئة دون أخرى.

ويبدأ الحافز الفعال بالمدير أولاً، لأن الحماس والحفز الذي يظهرهما تجاه العمل ينتقلان إلى موظفيه لأنهم يميلون إلى تقليد خطوات وأساليب وقيم ومعايير وعادات العمل الخاصة برئيسهم، فالمديرون الذين يعملون دائماً بروح المبادرة يعتبرون قدوة إيجابية لأنهم يقودون بالنموذج ويطلبون من أنفسهم نفس القدر الذي يطلبونه من مرووسيهم، والمدير القدوة هو الذي يطبق الأسس التالية (Straub,1994)

- يكون دقيقاً في مواعيده.
- يحترم الوقت ويستغله بشكل فاعل.
- يرد على المكالمات والتساؤلات فوراً.
- يحترم السياسات والإجراءات واللوائح ويعمل بها.
- يحدد أهدافه.
- يدعم معايير الجودة.
- يعمل بساعات أطول وبجهد أعظم عند الضرورة.

إن مدير الموارد البشرية الذي يطبق هذه الأسس بدقة، لابد وأن يجد مرووسيه يطبقون ذات الأسس اقتداء به، لاسيما إذا كان مؤمنا بمبدأ العلاقات الإنسانية في تعامله معهم والعمل على تحفيزهم، وشحذ هممهم، والاستماع إلى مبادراتهم ومقترحاتهم وإشراكهم في صنع القرارات الإدارية ،مع الاهتمام بإشباع حاجاتهم وتحقيق طموحاتهم الشخصية.

والتحفيز هو أحد مكونات وظيفة التوجيه التي يمارسها المدير في كل المستويات التنظيمية أو تمارسها الإدارة بشكل عام (القاضي ،2006). كما أنه

من المداخل المؤثرة على رغبة العامل في العمل مما يؤثر على تحقيق الكفاءة والفاعلية الإدارية.

وتعد عملية الحفز خلق الاتجاه لدى العاملين بحيث يجعلهم يخضعون أهدافهم الشخصية لأهداف العمل، ذلك أن الروح المعنوية للعامل هي اتجاهه نحو التنظيم الذي يعمل به ولا يتوقع أن يضع العامل أهدافه الشخصية في مرتبة تلي أهداف المنظمة التي يعمل بها، إلا إذا كان يتوقع نتيجة لهذا أن تزداد فرص تحقيقه لتلك الأهداف الشخصية على المدى الطويل، وإذا كانت هذه الفرص كبيرة أمامه فإن روحه المعنوية سترتفع والعكس صحيح، ويحاول العاملون الحصول على إشباع لبعض حاجاتهم المادية والنفسية من خلال العمل الذي يقومون به (السلمي، 2002)

والحفز يؤدي بالموظفين لأن يبذلوا جهداً في وظائفهم أكثر مما هو مطلوب منهم،ويدفعهم إلى تجاوز حدود توصيف وظائفهم وتوسيع حدود قدراتهم، والأشخاص ذوو الحافز لا يفعلون الأشياء بشكل صحيح فحسب، وإنما يفعلون الشئ الصحيح وبإرادتهم.(Straub, 1994)

والحافز هو الباعث المادي أو المعنوي الذي يحث على توجيه سلوك الفرد نحو تحقيق هدف معين.(الأغبري، 2002) لذلك فإن نجاح مدير المنظمة يتوقف إلى درجة كبيرة على قدرته في فهم الدوافع وحفز العاملين وتحريك رغباتهم بالعمل والاهتمام بتعلم العاملين، حيث أن الهدف الأساسي للحفز هو زيادة الانجاز لدى المرؤوسين من خلال تفاعل الحفز مع قدراتهم.

كما أنه القوة التي تحرك وتنشط سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة من أجل تخفيف حالات التوتر المصاحبة لنقص في إشباعها، ويرتبط الحفز بالدوافع التي تظهر أهميتها في السلوك الإنساني من دورها الكبير في سلوك الأفراد المنظمة. (عابدين، 2001)

ولذلك فإنه يتعين على الإدارة أن تتعرف على دوافع الأفراد لكي تتمكن من تحقيق ما يلي في مجال الحوافز: (جمال الدين، 2004)

1. تحديد الحوافز المناسبة التي تشبع حاجات العاملين في المنظمة.
2. توفير درجة مناسبة من الرضا الوظيفي عند المرؤوسين.
3. توجيه دوافع الأفراد العاملين إلى المسار السليم والعمل على تعديلها وتنويعها لتتماشى مع القيم الاجتماعية والاقتصادية للمنظمة.
4. الحصول على تعاون الأفراد واستعدادهم لبذل الجهود اللازمة للوصول إلى الإنتاجية المطلوبة.

5. تحقيق التناسق بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة وبث روح التعاون والانسجام بين الإدارة والأفراد.
6. تهيئة الظروف الملائمة التي تساعد على جذب الكفاءات والعمل على بقاء الكفاءات المتميزة في التنظيم واستمرارهم في خدمة أهدافه.
7. توجيه الأفراد إلى القيام بالأعمال التي وظفوا من اجلها على أن تتلاءم هذه الأعمال مع أهدافهم وطموحاتهم وقدراتهم.
8. إتاحة الفرصة للأفراد للقيام بالأعمال التي تتعدى الأعمال الروتينية اليومية والتقليدية ودفعهم إلى تقديم الأعمال الإبداعية وذلك وفقاً لقدراتهم ولما بينهم من فروق فردية.

وهناك مجموعة من المجالات الأساسية التي يمكن للإدارة أن تأخذها بعين الاعتبار لمساعدة الأفراد في أن يساعدوا أنفسهم في العمل وهذه المجالات هي : (السلمي، 1988)

- إعادة تحديد دور الفرد من قبل الإدارة مع توضيح وتحديد نوع السلطة التي يتمتع بها والطريقة التي ينبغي أن يمارس بها السلطة.
- توسيع الأعمال المحدودة لتشمل المشاركة في تحديد الأهداف، والتخطيط، والتقويم بالإضافة إلى أداء العمل ذاته.
- المشاركة في الإدارة من خلال إشراك الأفراد بصنع القرارات وحل المشكلات.
- اللجوء إلى اللامركزية في الإدارة وتفويض السلطة إلى أقصى ما يمكن .
- تحديد أهداف التنظيم في ضوء وظيفته الاجتماعية بطريقة تستقطب انتباه كل العاملين وتشحذ هممهم على التخيل والإبداع والحصول على ولائهم وولاء كل المتعاملين مع المنظمة .
- توفير فرص التدريب والتقدم والنمو الوظيفي للأفراد القادرين على الاستجابة لمطالب العمل.
- تشجيع المبادرات الشخصية والرغبة في تحمل المسئولية من جانب المرؤوسين.

شروط الحوافز

إن نظام الحوافز لم ينادي به عبثاً وإنما وضع من أجل تحقيق أهداف المنظمة أو المؤسسة وتحقيق أهداف العاملين فيها ، ولذلك فإنه لا بد من مراعاة الشروط التي يجب توافرها لتحقيق الهدف من وضع نظام الحوافز والتي هي : (النمر1990) و (الأغبري2000)

1. تناسب الحافز مع الدافع الموجود لدى الفرد ، فكلما كانت الحوافز المعطاة للعاملين متفقة مع حاجاتهم من حيث الكم والكيف كلما أدى ذلك إلى زيادة فاعلية نظام الحوافز.
2. يجب أن يتسم نظام الحوافز بالشمولية لجميع أنواع الأعمال في المنظمة ولجميع العاملين مع توخي الإنصاف والعدالة في تطبيق نظام الحوافز .
3. يجب أن يتسم نظام الحوافز بالوضوح لجميع العاملين حتى يتسنى لكل فرد فهم هذا النظام بوضوح.
4. يجب أن يتسم نظام الحوافز بالمرونة بحيث يكون قابلاً للتعديل والتغيير وفقاً للمستجدات التي تواجه المنظمة ؟
5. يجب أن يكون مقدار ما يعطى للفرد من الحوافز متناسقاً ومتكافئاً مع مقدار الجهد الذي يبذله الفرد في العمل .
6. يجب أن يتسم الحافز بالنزاهة والترفع عن الميول والرغبات الشخصية بحيث لا يمنح إلا للعمل الجيد .
7. يجب أن يركز نظام الحوافز على إشباع الدوافع الأكثر إلحاحا لدى الفرد.
8. من الضروري أن يتسم نظام الحوافز بالتنوع في وسائل إشباع الحاجات دون الاعتماد على وسيلة واحدة .
9. يجب أن يتناسب وقت إعطاء الحافز مع وقت انجاز الأعمال أو المهام من قبل العامل ، بحيث لا يكون بعد فترة زمنية طويلة مما يفقد الحافز أثره في تعزيز السلوك المرغوب فيه.
10. يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستمرارية لكي لا تضعف همم العاملين أو يقل نشاطهم مما يؤثر سلباً على مستوى الإنتاج.

11. يجب أن يرتبط الحافز بالجهد المبذول لكي يخدم الأهداف التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها.
12. على إدارة الموارد البشرية الوفاء بالالتزامات التي تخصص للحوافز لا سيما في مجال التدريب .

من الضروري أيضاً أن تعمل الإدارة على تطوير برنامج الحوافز ووضع المعايير والإجراءات الضرورية لضمان تقدير المتميزين في العمل بشكل عادل ومرض.

مسؤولية التدريب

يعد التدريب مسؤولية مشتركة بين كل الأطراف المشاركة فيه، وتتمثل هذه الأطراف بإدارة الموارد البشرية، والمديرين التنفيذيين في مواقع أعمالهم. ومن هنا نجد أن التدريب مسؤولية مشتركة وعمل تعاوني، ومع أن عملية التدريب هي مسؤولية مشتركة فإن هناك مسؤولية شخصية حول مسألة التدريب – ألا وهي مسؤولية التدريب والتطوير الذاتي، إذ أنه يتوجب على كل عامل بدءاً بالإدارة العليا، أن يطور نفسه – وأن يحدد نقاط الضعف الموجودة لديه لتوليها بالتدريب والتنمية وبشكل مستمر وفعال. وحيث أن التدريب هو مسؤولية مشتركة بين كل الأطراف المشاركة، فإن الجدول التالي يوضح مسؤولية كل من إدارة الموارد البشرية، والمديرين التنفيذيين في نشاط التدريب. (ماهر، 2009 : 456)

الشكل رقم (7)

مسؤولية إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في عملية التدريب

إدارة الموارد البشرية	المديرون التنفيذيون
✶ تصميم نظام متكامل للتدريب. ✶ التنسيق بين كل جهود التدريب بالمنظمة. ✶ الإعداد لبرامج التدريب خارج المنظمة، ومتابعة البرامج الداخلية منها. ✶ الاحتفاظ بخطة متكاملة للتدريب، على مستوى الإدارات والأفراد. ✶ تقديم الخبرة والمشورة فيما يمس التدريب. ✶ التأكد من إن المديرين التنفيذيين يقومون بواجبهم التدريبي. ✶ نصح العاملين وتوعيتهم بضرورة التدريب.	✶ تقديم مهارات ومعلومات للمرؤوسين. ✶ تحديد الحاجة التدريبية لإدارتهم ومرؤوسيهم. ✶ تنفيذ برامج التدريب داخل المنظمة. ✶ التحدث مع المرؤوسين فيما يمس نصيبهم من خطة التدريب. ✶ تقديم المعارف الفنية لتصميم البرامج الداخلية. ✶ المشاركة في جهود التدريب والتطوير.

أن التدريب أساساً هو عملية تعلم، ولذلك يجب أن نعرف أن المتدرب من الأسهل عليه أن يفهم ويتذكر المادة التي تكون ذا معنى بالنسبة له، وهذا يعني أن عليه القيام بالخطوات التالية: (ديسلر،2007)

1- إعطاء المتدرب فكرة عن المادة التدريبية عند بداية التدريب فالنظرة الكلية أسهل في التعلم.

2- استعمال أمثلة عديدة عند تقديم المادة التدريبية.

3- ترتيب المادة في شكل منطقي وله معنى.

4- استعمال المصطلحات والمفاهيم التي يدركها المتدربون.

5- استعمال وسائل بصرية بقدر المستطاع.

والتأكد من إمكانية نقل المهارات الجديدة من مكان التدريب إلى مكان العمل بإتباع ما يلي:

1- الزيادة من قدر التشابه بين مكان التدريب والعمل.

2- جعل التدريب يحاكي الواقع العملي كلما أمكن ذلك.

3- تعريف كل جزء من الآلة أو الخطوة.

ومن الممكن حفز المتدربين عن طريق:

1- إعطاء الفرصة للمتدرب كي يشارك في التدريب.

2- تحسين الأداء عن طريق الإطراء والمدح على أي تقدم يحققه المتدرب.

3- أن يؤدي كل متدرب الخطوات بسرعة وفقاً لطريقته الخاصة، وعلى المدرب تمكين المتدربين من ذلك وتشير نتائج الدراسات إلى أن الإعداد المسبق للتدريب قبل حصوله على التدريب يعد خطوة مهمة في العملية التدريبية، وذلك من خلال:

1- خلق الرغبة في التدريب لدى المشاركين، ويتم ذلك من خلال ربط التدريب في أذهان المتدربين بنواحي إيجابية، حيث تشير أحدى الدراسات إلى أنه من الممكن أن يتعلم الفرد بشكل أفضل إذا ارتبط التدريب في ذهنه بتعلم بعض النواحي التي قد تنعكس بالإيجاب عليه.

2- تركيز انتباه المتدربين على النواحي الهامة للوظيفة والتي يجب أن يكونوا على إلمام بها. مثل كيفية الرد على المكالمات الهاتفية عند تدريب المسئولين عن خدمة العملاء.

3- تقديم معلومات أولية تساهم في وضع توقعات المتدربين حول مجموعة الأحداث والنتائج المتوقع حدوثها داخل قاعات التدريب، فمثلاً قد يواجه المشرفون في المستويات الدنيا ضغوطاً تتمثل في زيادة عبء العمل والتعامل مع مرؤوسين ليسوا على المستوى الملائم من الفهم والإدراك، لذا فإنه من الممكن تقليل الآثار السلبية الناجمة عن ذلك من خلال الإعداد المسبق للمتدربين بتوضيح ما يمكن أن يقابلوه أثناء التدريب.

ومن الضروري توفير الأمن والسلامة ويشمل ما يلي:

1- التأكد من متطلبات المهارة والخبرة لكل المتدربين.

2- تقليل مخاطر الأذى بتدريب كل الموظفين الذين يعملون في عمليات خطيرة.

3- التأكد من أن التدريب يشمل إجراءات حماية صحية للموظفين.

4- تقييم النشاط التدريبي لتحديد فعاليته في تقليل مخاطر الإهمال.

أساليب التدريب Methods Training:

تشتمل إستراتيجية التدريب على مجموعة كبيرة من الأساليب التى تتبلور بصورة عامة في التالي : (عقيلي، 2005)

1. مجموعة الأساليب الفردية: وفيها تتم عملية التعلم بشكل فردي أي رجل لرجل، فالأول هو المدرب والثاني هو المتدرب.
2. مجموعة الأساليب الجماعية: وتتم عملية التعلم فيها بشكل جماعي حيث يوجد مدرب واحد وعدد من المتدربين.
3. مجموعة الأساليب التدريسية: وهي التي تنفذ في قاعات محاضرات تدريسية ويغلب على عملية التعلم الجانب النظري.
4. مجموعة الأساليب التطبيقية: وهي التي تركز على الجانب العملي في عملية التعلم.
5. مجموعة الأساليب المخبرية: وهي التي تعتمد على استخدام نماذج ومواقف مماثلة للواقع في عملية التعلم.
6. مجموعة أساليب تطوير وتحسين الأداء: وهي التي تركز على رفع مستوى المهارة والمعرفة لدى المتدربين.
7. مجموعة الأساليب السلوكية: وهي التي تركز على إكساب أو تعليم المتدربين أنماطاً سلوكية جديدة أو تعديل السلوكيات الحالية.

أما الأساليب المتعارف عليها في التدريب، فهي كما يلي: (المرجع السابق) و (حجازي،2005)

أولاً : من حيث الموقع: يشتمل هذا النوع من التدريب على الآتي :

1- التدريب في مكان العمل: ويطلق عليه مصطلح On the job ومن خلاله تتم عملية التدريب في مكان العمل ذاته أثناء مزاولة المتدرب لعمله، أي أثناء الخدمة، وتكون المادة التعليمية عبارة عن تعليمات وتوجيهات إرشادية يقدمها المدرب للمتدربين ليكتسبوا منه الخبرة والمهارة في ممارسة عمله، ويقوم بمهمة التدريب في هذه الحالة الرئيس المباشر حيث يتوقف نجاح عملية التدريب على خبراته ومهاراته وإلمامه بأساليب العمل السليمة، كما يقوم بمهمة التدريب الزميل الذي يتمتع بخبرة وظيفية جيدة ومهارات عالية، وله الأقدمية في الوظيفة. والتدريب في مكان العمل هو من أكثر الأساليب شيوعاً في الاستخدام في جميع المنظمات، وذلك بسبب سهولته وقلة تكاليفه، وعدم حاجته إلى تصميم مادة تعليمية ولا مدربين ولا أدوات تعلم وتدريب، كما أنه يتيح الفرصة لتطبيق مادة التعليم مباشرة في الواقع العملي وتحت إشراف المدرب وإرشاده ونصائحه.

2- الإسلوب التطبيقي المخبري: تتم عملية التدريب وفق هذا الإسلوب بعيداً عن مكان العمل، أي في مختبرات مجهزة بتجهيزات وظروف مشابهة لظروف وبيئة العمل الأصلية، ويقوم المدرب بشرح المادة التدريبية

وتطبيقها على التجهيزات المخبرية وعلى مرأى من المتدربين، ثم يطلب منهم بعد ذلك تطبيق ما تعلموه أمامه، ويقوم بتصحيح أخطائهم إن وجدت.

ثانياً أساليب التدريب من حيث الطريقة المتبعة : يتضمن هذا الاسلوب ما يلي :

1- المحاضرة Lecture

هي عملية إلقاء وعرض معلومات ونقل خبرات من المدرب إلى المتدرب، وهذه الطريقة تتمركز حول المدرب، باعتباره المحور الرئيسي فيها. (محمد وآخرون، 1991) وتعد طريقة المحاضرة من أقدم الطرق استعمالاً وأكثرها شيوعاً. وهي طريقة تقليدية تعتمد على الإلقاء وتستخدم بشكل متكرر في المواد الإنسانية، ويطلق على أسلوب المعلم أو المدرب (إلقاء) إذا قام بإعطاء المعلومات التي تخص موضوع التعليم بشكل مستمر وبدون مقاطعة لمدة خمس دقائق أو أكثر، وتؤكد الدراسات الخاصة بتطور طرق التدريس أن طريقة المحاضرة لا يمكن أن يستغنى عنها كلياً، لاسيما إذا كانت بمعنى عرض المعلومات في عبارات متسلسلة يسردها المحاضر بإسلوب شيق وجذاب وبطريقة منتظمة ومرتبة ومدعمة بالوسائل والأمثلة. (أبو صالح، 1991) والمحاضرة هي عبارة عن قيام المحاضر بإلقاء المعلومات والمعارف على المتدربين وتقديم الحقائق والمعلومات التي قد يصعب الحصول عليها بطريقة أخرى. (شبر وآخرون،2006) ومصطلح المحاضرة Lecture إنما هو موخوذ من الكلمة Lectare والتي تعني – يقرأ بصوت عال- أي إنها طريقة إخبارية، وتتألف المحاضرة من تواصل باتجاه واحد من المحاضر. وقد تتخللها بعض الأسئلة الموجهة إلى المتدربين أو فتح باب النقاش المقتضب بين المحاضر والمتدرب وغالباً ما يكون الاتصال باتجاهين بهدف التأكد من أن الموضوع المطروح قد تم استيعابه من قبل المتدربين. فالمحاضرة هي طريقة تعليمية وعظية تتضمن تواصلاً وتخاطباً باتجاه واحد من المحاضر النشط إلى المتعلمين السلبيين تقريباً. (ماتيرو وآخرون، 2002) ويعرف سر 1987، المشار إليه في (يوسف ويوسف، 2005) المحاضرة على أنها عبارة عن حديث يلقيه المحاضر على المتعلمين الذين يستمعون إليه خلال الدرس ولأنها تعتمد على الحديث بشكل أساسي، فإن الكثير من المختصين يطلقون عليها مصطلح الطريقة الإلقائية، وطريقة المحاضرة تقوم أساساً على إلقاء المعلومات وتوجيهها من قبل المحاضر بينما يقوم المتعلمون بالإصغاء والاستماع لما يلقيه عليهم من معلومات. وقد يوجه خلال المحاضرة أو في نهايتها بعض الأسئلة للمتعلمين من أجل التأكد من انتباههم ومتابعتهم لما قدمه، ولمعرفة مستوى اكتساب المعلومات المتحققة لديهم.(ماتيرو وآخرون، 2002) وتكاد تكون طريقة المحاضرة على الرغم من قدمها

أكثر الطرق استخداما في التعليم على الرغم من الانتقادات الكثيرة الموجهة لها، فهي يمكن أن تكون أداة لاكتساب المتعلمين بأعداد كبيرة من معلومات ومعارف ينقلها لهم المحاضر وخبرات مر بها قد لا يوجد مناظر لمحتواها في الكتب
(عريفج، 2008). وتتطلب طريقة الإلقاء مهارة عالية من المدرب للتخطيط لها وتنفيذها باستخدام الطلاقة اللفظية ودعمها بالإشارات غير اللفظية، وتعبيرات الوجه ونظرات العينين لشد انتباه المتعلمين ، وتناغم نبرات الصوت مع الموضوعات واستخدام الصور الإيضاحية والأمثلة. ويتحكم في فعالية المحاضرة عدة متغيرات موقفية، مثل درجة إتقان ومهارة المحاضر، وتمكنه من مادته ، وعدد المتدربين ، إذ أنه كلما قل عددهم كانت المحاضرة أفضل ، ونوعية المادة التدريبية، فكلما اعتمدت على معلومات يمكن فهمها عن طريق التلقي المباشر ، كلما كانت المحاضرة فعالة.

2- تمثيل الأدوار Role playing :

في هذا الإسلوب يقوم المدرب بإعداد سيناريو لموقف وظيفي ، ويوزع أدواره على بعض المتدربين ويطلب منهم تمثيله ، بينما يشاهد بقية المتدربين المشهد التمثيلي، ويقومون بعد مشاهدته بالنقد والتحليل، والوصول إلى النتائج التي قد تتسق أو لا تتسق مع الأهداف التدريبية. ويفيد اللجوء إلى هذا الإسلوب في تدريب الموظفين الذين يعملون في مجالات تحتاج إلى التفاعل المباشر مع الآخرين مثل موظفي الموارد البشرية الذين يتفاعلون مع الموظفين في المقابلات .

3- اسلوب النموذج السلوكي Behavior Modeling :

تتم عملية التدريب من خلال هذا الاسلوب عن طريق عرض بعض الأفلام التي تحتوي على مسرحيات أو مشاهد تمثيلية قصيرة على المتدربين فيها أنماط سلوكية خاطئة أو سلبية في مجال التعامل مع الآخرين، وبعد انتهاء العرض تحلل هذه الأنماط من قبل المتدربين وبمساعدة المدرب لتوضيح الأخطاء التي ظهرت في المشهد التمثيلي، ثم يعرض عليهم بعد ذلك مشهداً آخر حول نفس الموضوع يوضح لهم النموذج السلوكي الصحيح الذي يجب الإقتداء به .

4- دراسة الحالة Case Study :

الحالة هي الصفة التي تتسم بها مشكلة معينة أو موضوع معين في مجال العمل . وفي حالة استخدام إسلوب دراسة الحالة يقدم المدرب حالة معينة تتعلق بمجال العمل ، ويطلب من المتدربين تحديد المشكلة (او الموضوع المطروح)، وتحديد عناصرها الرئيسية ، ثم تحليل كل عنصر من

هذه العناصر تحليلاً دقيقاً ، واستنتاج الأدلة التي تدعم هذا التحليل ، ثم الوصول إلى قرار واضح ومحدد لكل عنصر من عناصر المشكلة واستخدام هذه القرارات الفرعية في وضع القرار النهائي الذي يشمل كل المشكلة .

5- التدريب والتنمية باستخدام الحاسب الآلي Computer- Based Trainiing Development :

يستخدم المدرب هنا تقنيات الحاسب الآلي في شرح وتوضيح المادة التعليمية ، التي يعدها عادة على CD ليستخدمها على الحاسب الموجود أمامه في قاعة التدريب ، التي تكون مجهزة خصيصاً لاستخدام الحاسب الآلي الذي ينقل محتوى الCD إلى شاشة موجودة أمام كل متدرب داخل القاعة . فمن خلال تقنيات الحاسب يتمكن المدرب من عرض المادة التعليمية بسرعة كبيرة وبرسومات وأشكال ملونة تجذب اهتمام وانتباه المتدربين، فتكون الاستفادة أسرع وأكبر ، وبامكان المدرب أن يقوم بتخزين المادة التعليمية في ذاكرة الحاسب وعرضها على المتدربين .

6- التدريب والتنمية عن طريق التعليمات المبرمجة programmed Training And Development Instructions

يستخدم هذا الإسلوب التدريبي لتدريب وتنمية الموارد البشرية بدون مدرب حيث يقوم أحد المبرمجين المختصين ببرمجة المادة التدريبية على شكل برنامج يتضمن مجموعة أسئلة مقسمة إلى أجزاء مرتبطة ببعضها ومتتالية ، بحيث يقوم الحاسوب بطرح أسئلة كل جزء على الشاشة ليجيب عنها المتدرب ، فإذا كان فيها أخطاء يصححها له ، ولا يمكن للمتدرب أن ينتقل إلى الجزء التالي من الأسئلة إلا بعد الانتهاء من الإجابة عن أسئلة الجزء الحالي وبشكل صحيح.

7- تدريب الحاسية Sensitivity Training :

يقوم هذا الاسلوب على المناقشة الحرة في مجال السلوك ، وبموجبه تنظم لقاءات دورية بين المتدربين في أماكن خاصة ولفترة زمنية محددة ، ويتم خلالها مناقشة وتقييم سلوك بعضهم البعض بصراحة تامة ، ويتم التقييم نتيجة احتكاك المتدربين ببعضهم خلال الفترة الزمنية المحددة . ويتضح من ذلك عدم وجود مادة تدريبية محددة في هذا الأسلوب ، وكذلك عدم وجود مدرب بل هناك موجه مهمته متابعة المناقشات ومنع حدوث احتكاك بين المتدربين ، أو حدوث ضغط نفسي على بعضهم نتيجة المصارحة والحرية في انتقاد سلوك بعضهم للبعض

8- سلة المعاملات In Basket :

تعتمد هذه الطريقة على إعداد لكل متدرب ملف بداخله مجموعة من المعاملات ، ويطلب من كل منهم أن يحدد أنسب طريقة للتصرف مع كل معاملة . وهذا يدربهم على التعامل مع المعاملات الواردة والبدء بأكثرها أهمية، واتخاذ القرارات المناسبة حول كل معاملة .

9- الوقائع الحرجة Critical Incidents :

تستند هذه الطريقة على الوقائع الحرجة التي يطرحها المدرب في البرنامج التدريبي وحسب الموضوع المطروح ، ويطلب من المتدربين ذكر الوقائع الحرجة التي تعرضوا لها وفيما يتعلق بالموضوع المطروح ، ثم تستخلص النتائج من خلال عرض تلك الوقائع ، عن طريق التأصيل العلمي لها بمحتوى المادة التدريبية .

10- مباريات الأعمال Business Games

يستخدم هذا الإسلوب في تدريب وتنمية رجال الإدارة العليا ويتم بموجبه تقسيم المدربين إلى مجموعتين يترواح عدد كل مجموعة بين 5- 7 أشخاص ، وتمثل كل مجموعة منهما إدارة شركة ما ، حيث تعطى لكل مجموعة معلومات مسبقة عن ظروف عمل الشركة التي ستمثلها لتقويم كل مجموعة بتوزيع الاختصاصات والأعمال بين أفرادها ، وتضع لنفسها أهدافاً وسياسات تسترشد بها في اتخاذ القرارات . وتقسم المباراة إلى عدة جولات ، يقوم أفراد كل مجموعة على ضوء المعلومات المعطاة لهم باتخاذ القرارات السليمة ، ومراجعة قراراتها وأعمالها السابقة ، وتعديل بعض القرارات في حالة إعطائها معلومات غير متوقعة . وتحسب نتيجة كل قرار بناء على اسلوب محدد سلفاً بمعرفة اللجنة المشرفة على التدريب والتنمية .

تقويم الجهود التدريبية Evaluating The Training Efforts :

تشير الدراسات التي أجريت حول مدى فاعلية البرامج التدريبية ، أن برامج التدريب لها دور حيوي في تحقيق مستويات عالية من التحسن في مستويات الأداء ، بالإضافة إلى إتباع الممارسات الإدارية الفعالة ، والتي تستهدف الربط بين ما يقدم من برامج تدريبية وبين الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة ، ومحاولة استخدام نظام المجموعات في التدريب والذي يسمح بالتفاعل بين أكبر عدد من المتدربين في مواقع تدريبية مختلفة في آن واحد . وعند تقويم البرنامج التدريبي ، يجب الأخذ في الاعتبار تصميم الدراسة التقويمية والأثر التدريبي الذي يجب قياسه وفي حالة تصميم الدراسة التقويمية فإنه يجب على القوم المقارنة بين مستويات أداء مجموعتين ، الأولى لم تخضع للتدريب والأخرى حصلت على التدريب ، ثم ملاحظة مستويات أداء المجموعتين ، ومن الممكن قياس نتائج التدريب من خلال

ردود أفعال المتدربين حول البرنـامج التـدريبي ، والمهـارات التـي تعلموهـا ، وملاحظـة فيمـا إذا تغيـرت سلوكيات المتـدربين بسـبب التـدريب الـذي تلقـوه ، فمـثلاً هـل أصـبحوا أكثـر تجاوبـاً مـع شـكاوي العمـلاء ؟ وفيمـا يلـي نمـوذج لاستمارة تقويم برنـامج تـدريبي لاسـتطلاع رأي المتـدربين حـول المنـافع التـي حصلوا عليها من البرنـامج التدريبي .(Dessler,2007:292)

الشكل رقم (8)
نموذج تقييم برنامج تدريبي

الهدف :

توضح البنود التالية كيفية تقويم المنافع التي حققها البرنامج التدريبي
.

1- كيف يمكنك الحكم على مستوى الجودة التي حصلت عليه من هذا البرنامج ؟

( ) ضعيفة ( ) متواضعة ( ) متوسطة ( ) جيدة ( ) فائقة

2- هل تعتقد بأنك حصلت على منفعة من هذا البرنامج تبرر التكلفة والوقت الضائع بسبب البعد عن واجباتك الوظيفية ؟

( ) نعم ( ) لا ( ) بدون رأي

3- هل توصي بعقد هذا البرنامج لزملائك ومرؤسيك ؟

( ) نعم ( ) لا ( ) بدون رأي

4- قيم البرنامج بالنسبة لكل خاصية من الخصائص التالية :

	5 عالية	4	3	2	1 ضعيفة
أ. تحقيق التواصل					
ب. الحصول على أفكار جديدة					
ج. المساهمة في التطوير الذاتي					
د. الاستفادة العملية					
هـ. الملاءمة للوظيفية					
و. الاستغلال الفعال للوقت					
ز. مدى اتفاقه مع اهتماماتك					
ح. الوضوح والفهم					

التعليقات

5- اختر الدرجة التي ترى أنها ملائمة لعقد ورش عمل مفيدة مما يلي :

	ضرورية	مرغوبة	غير ضرورية

أ- الحوار مع أعضاء ورش العمل للاستفادة من خبراتهم في تطبيق الأفكار			
ب- إتاحة الفرصة للتشاور مع المدرب في حالة حدوث أي مشكلات .			
ج- عقد ورش عمل متقدمة في نفس المجال			
د- شرح ما تعلمته لرؤسائي بصورة موجزة			
هـ- أخرى			

مراجع الفصل الثالث

1- أبو صالح ، محيي الدين أحمد (1991) أساسيات في طرق التدريس ،ط5 الرياض :دار الهدى للنشر

2- الأغبري ، عبد الصمد (2000) الإدارة المدرسية ، البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر ، بيروت : دار النهضة العربية .

3- السلمي ، علي (1983) التدريب ، الرياض : مجلس الغرف التجارية والصناعية .

4- السلمي ، علي (1988) السلوك التنظيمي ، القاهرة : دار غريب

5- السلمي ، علي (2002) إدارة التميز، القاهرة : دار غريب.

6- الطعاني ، حسن أحمد (2002) التدريب ، مفهومة وفعالياته ، عمان : دار الشروق.

7- المرسي ، جمال الدين محمد (2003) الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، الإسكندرية : الدار الجامعية .

8- النمر ، سعود (1990) السلوك الإداري ، الرياض : جامعة الملك سعود.

9- النجار، فريد (1994) إدارة وظائف الأفراد وتنمية الموارد البشرية ، ط3، القاهرة : المركز العلمي .

10- الهيتي ، خالد عبد الرحيم (2003) إدارة الموارد البشرية ، عمان : دار وائل .

11- برنوطي ، سعاد نائف (2004) إدارة الموارد البشرية ط2، عمان : دار وائل.

12- جمال الدين ، سامي (2004) الإدارة والتنظيم الإداري ، الإسكندرية : مؤسسة حورس.

13- حمزة ، مختار ، وخليل ، رسمية (1978) السلوك الإداري ، جدة : دار المجمع العلمي .

14- حجازي ، محمد حافظ (2005) إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية : دارا لوقاء.

15- شاويش ، مصطفى نجيب (2005) إدارة الموارد البشرية ،عمان : دار الشروق.

16- شبر ، خليل وجامل ،عبد الرحمن وأبو زيد ، عبد الباقي (2008) أساسيات التدريس ، عمان : دار المناهج .

17-عابدين ، محمد عبد القادر (2001) الإدارة المدرسية الحديثة ،عمان : الدار العلمية .

18- عريفج ، سامي سلطي (2008) مدخل إلى التربية ، عمان : دار الفكر.

19- كامل مصطفى (1996) إدارة الموارد البشرية ، القاهرة : القاهرة للنشر.

20- ماهر ، أحمد (2009) إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية ، الدار الجامعية

21- محمد ، داود ماهر ومحمد ، مجيد مهدي (1991) طرائق التدريس العامة ، العراق : جامعة الموصل .

22- مايترو ، باربارا ووانجي ،آنا وشيلتي ، وورث (2002) الأساليب الإبداعية في التدريس الجامعي (حسين بعارة وماجد الخطابية، مترجمان) عمان : دار المناهج .

23- Dessler .J.(2007)Human RESOURCES Management (محمد سيد أحمد عبدالمتعال مترجم),Riyadh: Al Mareekh.

25- straub,Joseph(1994)The successful New Monager,U.S.A : Amacom.

الفصل الرابع

التغيير والثقافة التنظيمية والتطوير

عناصر الفصل

- التغيير وإدارة التغيير
- أهداف إدارة التغيير
- معايير التغيير
- مستويات التغيير
- أهمية التغيير
- أنواع التغيير
- العناصر الأساسية لإدارة التغيير
- إجراءات عملية التغيير
- التخطيط للتغيير
- العوامل المساعدة في نجاح إدارة التغيير
- مقاومة التغيير
- أبعاد مقاومة التغيير
- أساليب التغلب على مقاومة التغيير
- التغيير في إدارة الموارد البشرية
- متطلبات قيادة التغيير
- معوقات عملية التغيير
- الثقافة التنظيمية
- عناصر الثقافة التنظيمية
- الثقافة التنظيمية والأداء
- التطوير التنظيمي
- العوامل المؤثرة في التطوير

- آليات تطوير الموارد البشرية
- الجودة الشاملة والتطوير التنظيمي
- المراجع

التغيير وإدارة التغيير

أن أول من وضع واستحدث نظام التغيير هو (John Naisbit,1982) ويستخدم المعنيون والمهتمون بالتطوير والتحسين في مختلف ميادين العمل هذا المفهوم. وتشير الأدبيات التي تناولت هذا المفهوم إلى أن التغيير هو كل تغير أساسي يطرأ على مجال أو أكثر في المجتمع، ويكون متسقاً مع نفسه أو مع غيره في نفس الاتجاه. واتجاهات التغيير يجب تحديثها لتساير المتغيرات العالمية والإقليمية والمحلية، ولذلك تضطر المنظمات التجارية من حين لآخر إلى الاستجابة للتكنولوجيا الجديدة والمطالب التي تفرضها أسواقها. (Davis and Ellison,1997)

من البديهي في كل المنظمات مهما كان نوعها و مهما اختلفت أهدافها أن يحدث التغيير، فالبيئة تتغير بسرعة وفي كل الأوقات وذلك لظهور الاتجاهات الجديدة، والمخترعات الجديدة، والعلوم والمعارف الحديثة والمنتجات الجديدة... الخ وإذا لم يتغير أي شي في أية منظمة، فهذا يعني أنها تستمر على إتباع الطرق التقليدية في عملها مما يجعلها مصدرا للملل والرتابة والروتين المزعج وتكون بعيدة كل البعد عن الإبداع وطرح الأفكار الجديدة. والتغيير لغوياً يعني التبديل وغير الشيء أي بدل به أو جعله على غير ما كان عليه، وغِيرَ (بكسر الغين وفتح الياء) الدهر يعني أحواله وأحداثه المتغيرة. أما مفهوم التغيير، فهو الانتقال من حالة سائدة إلى حالة مغايرة لها قد تكون مجربة في الماضي أو تكون حالة جديدة يراد تطبيقها على الحالات السائدة والممارسات اليومية. والتغيير التنظيمي هو تغيير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات. وهو مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات وتجديد عملياتها، على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة، مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها وذلك بمساعدة مستشار، أو خبير في التغيير والذي يقوم بإقناع أعضاء المنظمة بالأفكار الجديدة.(عبوي،2007) والتغيير هو إحداث التعديلات في أهداف الإدارة وسياساتها، أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي بقصد تحقيق احد أمرين هما: ملاءمة أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقاً على غيره من المنظمات. (السلمي، 1988) والتغيير يمثل تعديلاً في الوضع الراهن للانتقال إلى الوضع المستقبلي من أجل تحقيق التكيف والتفاعل مع البيئة المحيطة.(الجوارنة ووصوص، 2008) ويعرف الدكتور سعيد عامر المشار إليه في

(الحمادي، 1999) التغيير على انه تحرك ديناميكي بإتباع طرق وأساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية ليحمل بين طياته وعوداً وأحلام البعض وندم وآلام البعض الآخر، وفق الاستعداد الفني والإنساني، وفي جميع الأحوال هو ظاهرة يصعب تجنبها، والتغيير في حد ذاته هو استجابة من قبل المنظمات للمستجدات اليومية التي يتركها التقدم العلمي والتطور الفني في الماديات أو الأفكار. ويستلزم إحداث التغيير الوعي والمعرفة ومتابعة المؤثرات الاقتصادية والاجتماعية والفنية التي تعكس التغيير الحاصل في المجتمع الخارجي، وعملية التغيير تحتاج إلى قادة إداريين، أو قادة التغيير ممن ثبتت صلاحياتهم وشهدت انجازاتهم بقدراتهم على ممارسة مجهودات التغيير وحسن التعامل مع المشكلات الفنية والانسانية الناجمة عن التغيير(جمال الدين، 2004).

وهو وفقاً لما عرفته كانتر المشار إليها في (Armstrong,1997) عملية تحليل الماضي لرسم التصرفات الحالية المطلوبة للمستقبل، ويتضمن التحرك من حالة حاضرة إلى حالة انتقالية تقود إلى الحالة المرغوبة في المستقبل.

من التعريفات المذكورة آنفاً يمكننا التوصل إلى تعريف شامل لعملية التغيير بالقول أنها تعني التحول من حالة متعارف عليها إلى حالة أخرى جديدة أفضل منها بهدف التطوير والتحسين والتكيف مع التغيرات البيئية المتسارعة. أما إدارة التغيير، فتعني الاستخدام الأمثل للإمكانات المادية والبشرية للتحول من واقع معين إلى واقع أفضل وبأقل ضرر ممكن (على الأفراد والمنظمة، وبأقصر وقت واقل جهد).(الحمادي، 1999) وإدارة التغيير هي عملية تبديل أو تعديل أو إلغاء أو إضافة مخطط لها في بعض أهداف المنظمات وسياساتها، أو قيم واتجاهات الأفراد والجماعات فيها، أو في الإمكانيات والموارد المتاحة لها، أو في أساليب وطرق العمل ووسائله، ويستجيب لها المديرون بأشكال وطرق مختلفة لزيادة فاعلية أداء هذه المؤسسات وتحقيق كفاءتها.(اللوزي،1999) وعرفها عامر المشار إليه في (الجوارنة ووصوص، 2008) بأنها تعني كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصاداً وفعالية لإحداث التغيير وعلى مراحل، بقصد خدمة الأهداف المنشودة للاضطلاع بالمسؤوليات التي يحكمها أبعاد التغيير الفعال. ويرى Fullan المشار إليه في (Davis and Ellison,1997) بأن الأفراد الذين لهم معرفة وخبرة بمفهوم التغيير وكيفية التعامل معه وتحقيقه، تكون لديهم القدرة على إدارة التغيير بصورة أفضل من غيرهم، كما يرى بأن التغيير هو مرآة للحياة، وإن القدرة على إدارة التغيير تعتبر مهارة أساسية وضرورية لجميع العاملين في المنظمات على اختلاف أنواعها. ولقد حدد بيير وآخرون المشار إليهم في (Armstrong,1997) ست خطوات لإدارة التغيير هي: تهيئة الالتزام

بالتغيير باستخدام التحليل المشترك للمشكلات، وإيجاد رؤية مشتركة للتنظيم والإدارة وتحقيق الأهداف، والحصول على الموافقة بالإجماع على الرؤية الجديدة والكفاءة لإقرارها والعمل بها، ونشر الحيوية والعزم الجديد على كل أقسام المنظمة، وتشجيع كل قسم لأن يكتشف طريقة لتطبيق النظام الجديد و إعادة تشكيل الأنظمة والهياكل التنظيمية ورسم السياسات الجديدة، وأخيرا مراجعة وتعديل الاستراتيجيات في ضوء المشاكل الناتجة عن عملية التغيير وتعد إدارة التغيير مهارة مستجدة في المنظمات وعمل متواصل لا يتوقف عند حد معين، ويحتاج إلى براعة وقوة وإدارة، وقدرة على الإقناع والمشاركة والإبداع والتركيز على رأس المال البشري واستثماره وتدريبه وإعادة تدريبه، وتطوير مهارات جديدة في جو قائم على الاحترام وتقبل الآراء والثقة المتبادلة.

أهداف إدارة التغيير:

تهدف إدارة التغيير إلى تحقيق ما يلي:

1- الالتزام التام بالتغيير(Armstrong,1997) و (Davisand Eleong,1997) لا سيما إذا كان التغيير متمشياً مع رسالة وقسم المنظمة.

2- زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.(عبوي، 2007).

3- تمكين المديرين من إتباع إسلوب الإدارة بالأهداف بدلاً من الأساليب الإدارية التقليدية.

4- إحداث التغيير الايجابي المحمل بالقيم العلمية والإدارية والأخلاقية لتجويد المخرجات(الجوارنة ووصوص،2008)

5- مساعدة الإدارة على تلبية متطلبات التغيير الذاتي في الإدارة ومواجهة المشكلات الإدارية بشكل فعال.

6- تشجيع العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لديهم.

7- الاستفادة من المستجدات العلمية والتقنية والفكرية وتوظيفها لخدمة العملية الإدارية.

8- الكشف عن الصراعات وإدارتها والتعامل معها بما يخدم أهداف ومصلحة منظمة إدارة الموارد البشرية.

9- بناء جو من الثقة والتعاون لمساعدة العاملين على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغيير المطلوب.

10- الإرتقاء بمستوى أداء المنظمة لتتوافق مع متطلبات الجودة الشاملة.

معايير التغيير:

هناك العديد من المعايير والضوابط التي تحكم عملية التغيير المنظمي والتي يجب العمل بموجبها لتلافي الارتباك وتضارب القرارات، وتتمثل هذه المعايير بالآتي: (المرجع السابق)

1- أن يلبي التغيير حاجات التطوير والتغيير الاجتماعي في ثقافة المجتمع.

2- أن يعكس التغيير في المنظمات روح العصر ومعطيات التقدم العلمي والتقني.

3- أن يقدم التغيير حلولاً علمية وعملية و موضوعية لمشكلات وحاجات المنظمات والمجتمعية في كافة ميادين الحياة.

4- أن يحافظ التغيير على الجوانب الإيجابية والعوامل ذات القيم المميزة للأخلاق والثقافة والعادات والتقاليد الاجتماعية.

5- أن يكون الرئيس أو المدير على درجة عالية من الوعي بمطالب التنمية الشاملة في المجتمع وأولوياتها في التجديد وبرامجه.

6- وعي رجال السياسة والثقافة والإعلام بمطالب التغيير وذلك لأن أهداف إدارة الموارد البشرية تمثل طموحات كل شرائح المجتمع.

7- التوجهات المستقبلية في خطط التغيير، والاعتماد على أساليب دراسة المستقبل من أجل تطوير مدخلات وعمليات ومخرجات العمل.

8- استمرار التغيير من أجل الانسجام مع المستحدثات المتتالية في ميادين الحياة المختلفة.

9- أن يبنى التغيير على اقتناع القوى بفاعلية التطوير وجداوه في التنمية الشاملة للمجتمع والرقي بأفراده.

10- أن يبنى التغيير على خطط علمية متكاملة وواضحة الأهداف والمراحل والآليات، وأن تنفذ هذه الخطط بشكل تعاوني يشارك فيه جميع المعنيين بعملية التغيير.

11- توقيت التغيير بشكل مناسب ومحدد.

12- أن يكون التغيير وسيلة لتحسين جودة العمل وتقديم الخدمات للمجتمع بأتم صورها.

مستويات التغيير:

تمر عملية التغيير بأربعة مستويات أساسية مرتبة كالتالي: (الحمادي، 1999)

1- المعرفة Knowledge : وتعني أن يتم التعرف على الفكرة أو المشروع المراد تغييره، والتعرف على أبعاده المختلفة وجوانبه المتعددة.

2- الموقف Attitude: بعد معرفة الفكرة حول التغيير المطلوب، يتم اتخاذ موقف منه، ويتم الاقتناع به ويصبح لدى الفرد توجهاً ايجابياً وحماس لهذا التغيير.

3- السلوك الفردي Individual Behavior: هنا يتبنى أحد الأفراد موضوع هذا التغيير ويمارسه، من خلال قيامه بعمل أو سلوك معين يدل على اقتناعه التام بضرورة إجراء هذا التغيير والإصرار على تحقيقه.

4- السلوك الجماعي Group Behavior: تقوم مجموعة من الأفراد بتبني تحقيق هذا التغيير والمطالبة به والعمل بمقتضاه فيصبح سلوكاً جماعياً.

أهمية التغيير في المنظمات:

تأتي أهمية التغيير من كونه مواكبة للتطورات والمستجدات وتماشياً مع الظروف والمتغيرات الحاصلة في العالم، والتغيير مسألة لابد منها لإدخال التعديلات اللازمة في المنظمة بهدف التطوير والتحسين النوعي والكمي.(عبوي،2007) والتغيير هو ظاهرة إنسانية اقتصادية اجتماعية وسياسية مركبة تتعدى أهميتها و تتجاوز حدود ما يحقق في الحاضر وتمتد إلى المستقبل. وتتمثل أهمية التغيير في الحفاظ على الحيوية الفاعلة وتحريك الثوابت وسيادة روح من التفاؤل. والتغيير عملية تحتاج إلى جهد للتعامل معها أما بالموافقة أو الرفض وفي الحالتين يحتاج رجل الإدارة إلى أن يبحث عن وسائل وأدوات وطرق مبتكرة فينمي التغيير القدرة على الابتكار في الأساليب والشكل والمضمون.(الجوارنة ووصوص،2008) ويعمل التغيير على تفجير الطاقات وتنمية الدوافع نحو الارتقاء والتقدم، كما يساعد في القضاء على الملل والروتين واختصار الوقت وتقليل الجهد وزيادة الإنتاج وتعظيم الأرباح وتقليل الخسائر، ويدفع إلى مواكبة التقدم العلمي والتقني في جميع مجالات الحياة.(الحمادي،1999) والتغيير السليم والمدروس يعمل على زيادة

القدرة على التكيف والانسجام مع متغيرات الحياة والوصول إلى أعلى درجة من درجات التميز في العمل والإنتاجية.

أنواع التغيير: للتغير أنواع عديدة هي:

1- التغيير الاستراتيجي: التغيير الاستراتيجي يهتم بالقضايا الرئيسية طويلة المدى، وهو خطوة للمستقبل ويطلق عليه – الرؤية الإستراتيجية- (Armstrong,1997) ويتضمن هدف المنظمة ورسالتها وفلسفتها حول التطوير والجودة والابتكار والقيم التي تخص العاملين، واحتياجات المجتمع، والتقنيات المستخدمة. ويحدث التغيير الاستراتيجي في إطار عدة عوامل هي البيئة الخارجية التنافسية والاجتماعية والاقتصادية، والموارد الداخلية للمنظمة، والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، والثقافة والهياكل التنظيمية والأنظمة. ويستوجب التنفيذ الناجح لعملية التغيير الاستراتيجي تحليلاً وتفهماً عميقين لهذه العوامل في مرحلتي التخطيط والتشكيل.

2- التغيير الوظيفي: يرتبط التغيير الوظيفي بالنظم الجديدة والإجراءات والهياكل والأساليب التي لها أثرها المباشر على تنظيم العمل داخل المنظمة. وهذه التغييرات لها أثرها الكبير على العاملين، فهي أكثر أثراً عليهم من التغييرات الإستراتيجية مما يتطلب التعامل معها بحذر وعناية شديدة.

3- التغيير الشامل والتغيير الجزئي: التغيير الشامل يشمل كافة جوانب المنظمة وكل مجالات العمل فيها، أما التغيير الجزئي فيقتصر على جانب واحد كتغيير الآلات والأجهزة.(عبوي،2007)

والتغيير الجزئي قد ينشئ بعض الإختلال وعدم التوازن في المنظمة إذ تكون بعض الجوانب متطورة والبعض الآخر على عكس ذلك مما يقلل من فاعلية التغيير.

4- التغيير المادي والتغيير المعنوي: يتمثل التغيير المادي في التغيير الهيكلي والتقني، أما التغيير المعنوي فيشمل الجانب النفسي والاجتماعي، وقد تكون بعض المنظمات قد أحدثت تغييراً في معداتها وأجهزتها لتصبح متطورة ولكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها بقيت على رتابتها وجمودها، وهنا يصبح التغيير سطحياً وغير فعال. لذا فالتغيير المادي يجب أن يتلازم مع التغيير المعنوي ليصبح ذا قيمة وفائدة.

5- التغيير السريع والتغيير البطيء: يكون التغيير التدريجي البطيء عادة أكثر رسوخاً من التغيير السريع المفاجئ، ولكن اختيار السرعة أحياناً لإحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظروف التي حدث التغيير بموجبها.

العناصر الأساسية لإدارة التغيير:

تقوم بعض الإدارات بالتخطيط وبشكل مكثف لإحداث التغييرات الإستراتيجية في منظماتها، لكنها لا تأبه بمعالجة قضايا الفترة الانتقالية من أساليب العمل التقليدية إلى أساليب العمل الجديدة، وهذا يربك عملية التنفيذ، لذا يتوجب على المدير أن يعلم العاملين بما سيحدث أولاً بأول. ذلك أن معظم الصعوبات التنظيمية تحدث خلال الفترة الانتقالية، حيث يذهل العاملون ويعتريهم الغضب ويميل بعضهم لمقاومة التغيير مما ينعكس سلباً على العملية الإنتاجية. لذا ينبغي على المدير أن ينقل الأفراد عبر مرحلة التغيير بأقصى قدر من المرونة والتفهم والإقناع. ذلك أنه لا يتمكن المدير من السيطرة على التغيير إلا إذا تخلى عن أسلوب التحكم الصارم ولجأ إلى زيادة دوره في مجال التنسيق والتركيز والتعزيز، والعمل الفريقي القائم على التعاون والتشاور(سكوت وجيف،2001) وذلك لأن القيادة المستبدة والتي تحتفظ بالمعلومات لنفسها ولا تفتح خطوط اتصالات قوية مع الآخرين لن تصلح في تطبيق التغيير ولن تتمكن من تعليم العاملين على كيفية الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة لإجراء التغيير، بل ولن تحصل على تجاوبهم وتعاونهم. وهناك مستلزمات أساسية يجب توفرها لكي يتمكن قائد التغيير من تحقيق أهدافه في إحداث التغيير وهذه المستلزمات هي: (السويدان وبوزبر، 1995)

1- السلطة: لكي يكون التغيير شرعياً وقانونياً يجب أن تكون هناك سلطة، والسلطة يمكن الحصول عليها بالإقناع أو بالانتزاع، والإقناع يجب أن يكون قائماً على الحجة والبرهان وبيان الخسائر التي ستلحق بصاحب السلطة أو بالمنظمة إذا لم يتم التغيير.

2- الألم: وهو الشعور بأن الواقع مؤلم ومرير، فإذا لم يشعر المغيرون بمرارة الواقع فإن حماسهم تجاه التغيير سيكون ضعيفاً.

3- الرؤية: أي يجب أن يكون لقائد التغيير تصوراً واضحا للمستقبل المرغوب فيه.

4- بعد النظر: يجب أن يكون لدى قائد التغيير فهماً عميقاً وإدراكاً للآثار المستقبلية لعملية التغيير.

5- الموارد: يحتاج التنفيذ الناجح لعملية التغيير إلى موارد وإمكانيات مادية وبشرية كافية.

6- الحساسية: ويقصد بها تفهم القائد للمشاعر التي ستنتج لدى المؤيدين والمعارضين والتعاطف معها.

7- الحجم: هو إدراك حجم المجموعة التي ستتأثر بعملية التغيير.

8- مشاركة الجمهور: وتعني الرغبة والقدرة في الحصول على التعاطف الجماهيري اللازم في اتجاه التغيير.

9- المشاركة الخاصة: وهي الرغبة والقدرة على الاستعانة بالأشخاص المؤثرين الذين يمتلكون القدرة على دعم أو إعادة التغيير.

10- الترغيب والترهيب: ويعني القدرة على تحفيز الأفراد المتفاعلين مع التغيير ومكافأتهم، والقدرة على إيقاف المقاومين للتغيير بمعاقبتهم أو تهديدهم بالعقاب.

11- المراقبة: ويقصد فيها الالتزام التام بمراقبة ومتابعة الأداء أثناء عملية تنفيذ التغيير وتحديد نقاط الضعف والصعوبات لتلافيها فور ملاحظتها.

12- التضحية: لابد للقائد من أن يكون على استعداد لتحمل نتائج وتبعات عملية التغيير.

13- الإصرار: ويعني المضي والاستمرار في عملية التغيير وعدم التردد أو التوقف في تنفيذها.

إجراءات عملية إدارة التغيير:

هناك العديد من الإجراءات والخطوات الواجب إتباعها في عملية التغيير والتي تتمثل بالآتي: (حجي،2005)

1- المبادرات Initiatives : ويقصد بها تحديد ضغوط التغيير الداخلية والخارجية، وتشمل الضغوط الداخلية الكوادر الإدارية وأعضاء الإدارة والحوادث المتعلقة بالعاملين، وتغيير التنظيم، أما الضغوط الخارجية فتتمثل في إدارات الموارد البشرية ومطالب المجتمع، والضغوط الدولية.

2- تحديد القضايا Defining The Issues: تتناول هذه الخطوة التحديد الدقيق لما يحتاج إلى تغيير، كأن يتناول التغيير جميع أجزاء المنظومة أو بعض

جوانبها. وتشمل هذه الخطوة تشخيص المشكلة وتحليلها وتحديد الجوانب المراد تغييرها.

3- تحفيز داعمي التغيير وتحديد المعارضين: تحتاج إدارة التغيير إلى من يدعمون جهودها من العاملين ومن أعضاء المجتمع الخارجي لإحداث التغيير بنجاح. كما يجب تحديد المعارضين، وخلق مناخ يقلل من معارضتهم للتغيير.

4- التخطيط للتغيير Planning for Change: تتطلب عملية التخطيط للتغيير وضع الأهداف والسياسات والاستراتيجيات والخطط، وإعلام كافة أعضاء المنظمة والمعنيين في المجتمع بالبرامج المزمع تنفيذها، وما هو مطلوب منهم القيام به.

5- الحركة والتطبيق Movement and Application: ويتم في هذه المرحلة إدخال التغيير المطلوب وذلك بتنفيذ الخطط المرسومة وبرامج العمل التي تم الاتفاق عليها.

6- الموازنة بين الاستقرار والاستمرار Stability, Refreezing and Continuity: هنا تقوم المنظمة بإعادة تحقيق الاستقرار النسبي الذي يعني استمرار المنظمة كنظام في تحقيق أهدافها الموضوعة.

7- التقويم: في هذه الخطوة تقوم إدارة التغيير على الوقوف على الايجابيات والسلبيات، وتحديد ابرز العوامل التي وقفت في سبيل تحقيق التغيير المطلوب إحداثه.

التخطيط للتغيير:

تمر عملية التخطيط للتغيير بعدة مراحل هي : (Davis and Ellison,1997) و (سكوت وجيف،2001)

1- حالة الاستعداد Astate of Readiness: يعتبر الوعي بعالم السوق أحد الدوافع الرئيسية لحالة الاستعداد، وحالة الاستعداد بالنسبة للمنظمات تعني إما الاهتمام بزيادة الوعي والانتباه من خلال التركيز على الممارسة داخل محيط العمل، أو تشجيع المشاركة من جانب الهيئة الإدارية في عمليات التفكير، أو التركيز على إحداث تغييرات في البنية الداخلية للمنظمة. وتعتبر الإثارة العقلية للتغيير مسألة هامة لنجاح المنظمة. ولذلك فإن الحاجة للتغيير يجب أن تبنى على أساس الدراية بما يحدث. وعلى المدير أن يطلع الموظفين على ما سوف يجري قبل حدوثه بفترة قصيرة، وأن يحدد نظرته لمدى تأثير التغيير على كل فرد وعلى

كل مجموعة، ومن ثم الاتصال بمن سيكون الأكثر تأثراً بالتغيير، وأن يتعلم من التجارب السابقة في تعامله مع التغيير المقبل، كما عليه أن يقيم مدى الجاهزية التنظيمية لفريق العمل ومعرفة فيما إذا كانوا على استعداد لتحمل أعباء التغيير.

2- بحث المشكلات المستعصية: في هذه المرحلة تتم عملية الاستقصاء والتعلم فالعمل يسبق مرحلة التخطيط، وقبل إعداد خطة معينة للتغيير يجب التأكد من أن العمل يدور حول مشكلات معينة، والمشكلة المستعصية هي المشكلة التي لا يوجد لها حل يسير أو قد لا يكون لها حل على الإطلاق. لذا فإن أي عمل بشأنها يتوقف على طبيعة المشكلة ذاتها والموقف الذي توجد فيه والأفراد المشاركين في حلها.

3- الهدف: بعد إجراء العمليات الاستقصائية، وبتطوير دوائر المشاركة تزداد المعرفة والفهم فيما يتعلق بالرؤية المستقبلية أو بالتغييرات التي قدر تبدو ضرورية، تتاح الفرصة لكل من يمسهم التغيير في عملية التخطيط له. وهناك أربعة مستويات للتغيير التنظيمي، الأول يتعلق بالوضع الحالي فيما إذا سيبقى على ما هو عليه، والثاني يختص بالإنتاج الموسع مع مزيد من الأداء لتغيير الوضع الراهن، والثالث يهتم بالتحول التطوري وإحداث تغيرات داخل البنية التنظيمية، والمستوى الرابع يتعلق بالتحول الجذري أي أحداث تغييرات أساسية في بنية التنظيم.

4- التخطيط: في هذه المرحلة يقوم فريق التخطيط بوضع الخطة ووضع جدولاً زمنياً للأهداف وذلك للتمكن من قياس مدى التقدم المحرز في كل فترة زمنية من فترات العمل، مع وضع كل التوقعات حلو ما يحتاجه المدير من مهارات ومعارف لقيادة دفة التغيير، ومن الضروري تجهيز خططاً لمواجهة الطوارئ وذلك تحسباً لأي إخفاقات أو صعوبات قد تحدث.

5- الهياكل الانتقالية: في هذه الخطوة يقوم المدير بتشكيل مجموعة إدارية للمرحلة الانتقالية لتشرف على عملية التغيير، ووضع حدوداً مؤقتة للصلاحيات، وسياسات وإجراءات مؤقتة لمرحلة التغيير مع مراعاة المرونة في تجربة الأشياء الجديدة وعدم التشدد في الإجراءات، كما يقوم بإيجاد قنوات اتصال جديدة وتذكير أعضاء المنظمة بالأسباب التي تجعل التغيير أمراً حتمياً. ومن الضروري تكرار عقد الاجتماعات لمراقبة الأمور ومتابعة مجرياتها والحصول على تغذية راجعة مما يجعل ضبط عملية التغيير أمراً بسيطاً.

6- التطبيق: يتم تطبيق الخطة من خلال توفير التدريب المناسب على المهارات والقيم والسلوكيات الجديدة، وتشجيع الإدارة الذاتية، وتكثيف

المعلومات الراجعة أكثر مما هو معتاد لكي يعرف كل موظف أين يقف بالضبط، ومساعدة الذين يواجهون صعوبة في التكيف مع التغيير، وتشجيع العاملين على التفكير الإبداعي وحسن التصرف، وتشجيع التعاون بين الأفراد والمجموعات. والمدير الذي يتسم بحسن الإدارة والقيادة يمنح الحوافز للجهود المميزة للذين ساهموا بنجاح تنفيذ عملية التغيير.

العوامل المساعدة في نجاح إدارة التغيير:

لقد أصبحت الإدارة تواجه مهمة شاقة ليست متابعة لتلك التغيرات السريعة وملاحقة التطورات التكنولوجية وتوظيفها لتحقيق أهدافها فحسب، ولكن عليها بالإضافة إلى ذلك المبادرة بالتطوير وصنع التغيير.(السلمي،1999) ولصنع التغيير ينبغي على القائد مراعاة العوامل المساعدة في ذلك والتي نوردها فيما يلي : (Armstrong, 1997)

1- يتطلب تحقيق التغيير التزاماً شديداً وقيادة مثالية تنتقى من خيرة المسؤولين المتميزين.
2- فهم ثقافة المنظمة ومستويات التغيير التي قد تكون فعالة.
3- يجب أن تتناسب طبيعة المسؤولين عن إدارة التغيير ومهاراتهم القيادية مع ظروف المنظمة واستراتيجيات التغيير الخاصة بها.
4- بناء بيئة عمل تساعد على إحداث التغيير، وتطوير المنظمة لكي تصبح منظمة منتجة فاعلة ومتطورة.
5- يجب تقسيم برنامج التغيير إلى أجزاء يشترك العاملون في تنفيذها.
6- وضع نظام للحوافز يشجع الإبداع و يعترف بالنجاح المتميز.
7- تحمل الجهود المحبطة وإيجاد مراحل إضافية (إذا استدعى الأمر) للتعديل، والتعلم من حالات الفشل التي قد تصادف عملية التغيير.
8- توفير الوثائق والبيانات التي يتطلبها التغيير والتأكد من صحتها.
9- من الأسهل تغيير التصرفات عن طريق تغيير العمليات والنظم والهياكل بدلاً من تغيير المواقف أو الثقافة المشتركة.
10- اختيار العاملين الذين يشجعون التغيير ويرحبون به وجعلهم عوامل فاعلة في إحداث التغيير.
11- إدارة التغيير بكفاءة للتعامل مع مقاومة التغيير، وتوضيح السبب في ضرورة التغيير ومدى تأثيره على كل فرد في المنظمة.

12- منح بعض الصلاحيات للعاملين وتنمية مهاراتهم واتجاهاتهم ليتمكنوا من طرح الأفكار الجديدة والإبداعية.

مقاومة التغيير:

تعد مقاومة التغيير أصعب المراحل في التعامل معها، والعاملين يقاومون التغيير لأسباب عديدة أبرزها ما يلي: (بطاح،2006) و (جمال الدين، 2004)

1- الخوف من الاستغناء عن بعض الوظائف نتيجة للتغيير.
2- شعور الموظفين بأن أمنهم بات مهدداً، مما يدفعهم إلى الشعور بالخوف من المجهول الذي يتضمنه التغيير.
3- الخوف من فقدان المركز الوظيفي أو الاجتماعي أو فقدان الزملاء.
4- عدم توافر المعلومات الكافية عن التغيير المستهدف لدى العاملين ممن يشملهم موضوع التغيير.
5- الخوف من زيادة الأعباء الوظيفية أو إضافة بعض المهام الجديدة التي يجهلها الموظف.
6- عدم الاقتناع بجدوى التغيير والحرص على إبقاء الوضع على ما هو عليه.
7- الخوف من تأثير التغيير على المعتقدات والقيم السائدة.
8- الميل للحاضر والتخوف من المستقبل لما ينطوي عليه من مخاطر.
9- خشية بعض الموظفين من تغيير بعض المواقع الجغرافية للعمل مما يدفعهم إلى العمل بعيداً عن مقرات سكناهم.
10- غياب المعلومات الدقيقة والمفصلة أو نقصها حول التغيير المطروح.

أبعاد مقاومة التغيير:

لعملية التغيير أبعاد أساسية حددت كالتالي:

(Davis and Newstorm,1989)

1- البعد المنطقي: يعتمد هذا البعد على التحليل والتعليل والعقلانية والمعرفة، والعلم، وتحديد الوقت المطلوب لإجراء التغيير، ومنح الوقت الكافي للعاملين للتدريب على مهارات جديدة، ووضع التوقعات والاحتمالات للظروف التي قد تعرقل سير عملية التغيير.

2- البعد النفسي: ويشتمل على المشاعر، والعواطف، والخوف، والمخاطرة، والاتجاهات، ومقاومة بعض العاملين للتغيير خشية المساس بمصالحهم، أو لعدم الرغبة في إحداث التغيير لسبب أو لآخر.

3- البعد الاجتماعي: ويتمثل في مصالح وقيم وعلاقات الجماعة وتمسكهم بالحفاظ على العلاقات الحالية.

أساليب التغلب على مقاومة التغيير:

يستطيع القائد البارع مقاومة التغيير بإتباع الأساليب التالية:

1- التعليم من خلال الاتصالات وذلك بتعليم العاملين قواعد عملية التغيير وتوضيح أهدافها من خلال المناقشات والاجتماعات، والتقارير، والمؤتمرات والتدريب.(الجوارنة ووصوص،2008)

2- إشراك العاملين في عملية التغيير، فالموظفين شعرون بالاطمئنان ويتقبلون التغيير فيما إذا تم إشراكهم في مجرياته، والاستماع إلى آرائهم، وتشجيع الاختلاف في الآراء وإشراكهم في وضع الأهداف.(سكوت وجيف،2001)

3- توفير الموارد التي تحتاجها عملية التغيير، وتقديم الدعم والمساندة للأفراد وإمدادهم بالإمكانات المطلوبة وتدريبهم المستمر.

4- استخدام المناسبات لتسهيل التغيير وتوضيح أهمية التغيير للعاملين وتوعيتهم بأن الحياة لا يمكن أن تسير على وتيرة واحدة.

5- مساعدة العاملين على رؤية الأحداث على حقيقتها بجوانبها الحسنة والسيئة، ثم تفسيرها بشكل واقعي يساعد على الاستجابة الملائمة.(عبوي،2007) وتحديد أهمية ودرجة التغيير المستهدف والجوانب التي سيتم تغييرها.

6- تفسير مقاومة التغيير وتوضيح أسبابها ودوافعها مما يجعلها أقل حدة على اعتبارها أمر طبيعي وحالة مؤقتة.

7- توجيه دوافع العاملين نحو التغيير، وإشباع حاجاتهم عن طريق تقديم الحوافز لتحقيق النتائج وتوضيح المزايا التي يحملها التغيير.

8- إيجاد بيئة يشعر فيها الموظفون بالاطمئنان والانتماء والمشاركة، وتجسيد الرؤية لتحويلها إلى واقع.

9- الإكراه الظاهر وغير الظاهر، أي إجبار العاملين على التطوير وقد يتم تهديدهم بالنقل أو الحرمان من الترقيه وغير ذلك، ويتم اللجوء إلى استخدام هذه الإستراتيجية عندما تكون السرعة في إجراء التغيير ذات أهمية، وعندما يكون لدى إدارة التطوير قوة كبيرة. ولكن هذه الإستراتيجية قد تثير استياء العاملين وغضبهم وتشعرهم بعد الرضا الوظيفي.(بطاح،2006)

10- التفاوض والاتفاق، ويتم ذلك في حالة وجود جهة متضررة من عملية التغيير، لكنها في نفس الوقت قادرة على مقاومته، وهذه الطريقة تتميز بالسهولة إلا إن كلفتها قد تكون عالية نسبياً.(المرجع السابق)

إن عملية إحداث التغيير في ثقافة أية منظمة، تستوجب دفع الموظفين للخروج عن الأساليب التقليدية التي اعتادوا عليها، والتحول إلى حالة جديدة قد يلفها الغموض والتساؤل في البداية لكنها سرعان ما تتحول إلى حالة مألوفة. ومثل هذه العملية تحتاج بالطبع إلى إدارة واعية وحساسة وقادرة على الإقناع من خلال الحوار الهادف وتقبل وجهات النظر وتوضيح الرؤية والأهداف لكل العاملين للحد من مقاومة التغيير.

التغيير في إدارة الموارد البشرية:

هناك العديد من التغييرات في إدارة الموارد البشرية أبرزها ما يلي : (ديسلر،2007)

1- التغيير في الإستراتيجية Strategic change: يبدأ التغيير التنظيمي بإعادة النظر في إستراتيجية المنظمة ورسالتها، وهذا يتطلب إجراء تغييرات أخرى مثل التغيير في تكنولوجيا الإنتاج والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، وتشكيل فريق عمل للقيام بوضع رؤية جديدة للمنظمة تستهدف الانتقال بها نحو وضع جديد يركز على الرقابة على جودة العمل والمنتج.

2- التغيير في الثقافة التنظيمية Cultural change: يتطلب إجراء التغيير في الإستراتيجية إحداث تغييرات في الثقافة التنظيمية وفي نظام القيم فيها، وتلعب إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في إحداث التغيير في الثقافة التنظيمية من خلال توعية الموظفين بالنواحي التي تستحق الاهتمام والقياس والرقابة، والتصرف بايجابية نحو المواقف الصعبة والأزمات التنظيمية، والتشجيع على نمذجة الدور وتعلم القيم الجديدة، والتعامل مع الأولويات بنفس طريقة التعامل مع المكافآت والأوضاع الوظيفية،

والتوفيق بين إجراءات ومعايير إدارة الموارد البشرية وبين ما تؤمن به من قيم.

3- التغيير في الهيكل التنظيمي Structural change: يقصد بهذا البند إعادة التنظيم، وإعادة تصميم أقسام المنظمة، ونطاق الإشراف، والعلاقات الوظيفية، وكيفية التنسيق بين الإدارات المختلفة في المنظمة، ودرجة المركزية الإدارية في صنع واتخاذ القرارات.

4- إعادة تصميم المهام Task Redesign: تمتد عملية التغيير لتشمل المهام والسلطات المناط الفرد بها، واللجوء إلى تشكيل فرق العمل.

5- التغيير التكنولوجي Technological change: يستهدف التغيير التكنولوجي إجراء تعديلات في نظم وأساليب العمل المتبعة في المنظمة، وهذا يستوجب إدخال تكنولوجيا جديدة في عملية الإنتاج، واستخدام أساليب متطورة في تقييم أداء العاملين.

6- إحداث تغييرات في اتجاهات ومهارات الأفراد.

متطلبات قيادة التغيير:

ليس تولي دفة قيادة التغيير بالأمر الهين، فقائد التغيير بحاجة إلى مهارات إدارية متنوعة لأنه سيواجه تحديات جديدة وضغوط كثيرة، لذا فعليه أولاً فهم وصياغة رؤية حول وجهة سير المجموعة، وإشراك الآخرين في هذه الرؤية، وخلق بيئة يشعر فيها الموظفون بشعور من يعمل على تجسيد وبلورة هذه الرؤية وتحويلها إلى واقع.(سكوت وجيف، 2001) ولكي يتمكن قادة التغيير في المؤسسات من تحقيق أهدافهم التربوية فإن هناك العديد من المتطلبات التي يجب توفرها لتحقيق هذه الأهداف وهذه المتطلبات هي (الجوارنة ووصوص،2008) و (أبو عابد،2006)

1- السلطة: لكي يكون التغيير قانونياً، لابد من وجود السلطة التي يمكن أن تتحصل إما بالإقناع عن طريق الحجة والبرهان أو بالانتزاع.

2- اقتناع القائد وإيمانه بعملية التغيير الهادف، بحيث يكون قائداً للتغيير وموجها له.

3- القدرة على إقناع العاملين بأهمية التغيير وضرورته لمواكبة متطلبات الانفجار المعرفي والتقني، وبث روح الرغبة والتجديد والإبداع في روح فريق التطوير الإداري والفني الذي يعمل معه.

4- إشراك أفراد المجتمع في البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة، والقدرة على إيجاد التعاطف الجماهيري اللازم في اتجاه التغيير.

5- اختيار النمط القيادي المناسب الذي يتبناه القائد في قيادته للمنظمة.

6- القدرة على الالتقاء بالأفراد المؤثرين الذين لديهم القدرة على دعم أو إعادة التغيير.

7- اعتماد التغيير المدروس والمخطط له في قيادة المنظمة لمواجهة تحديات العولمة، لأن التغيير الحقيقي يهدف إلى تطوير وتحسين فعالية العمل القيادي في المنظمة.

8- التضحية والاستعداد لتحمل تبعات عملية التغيير.

9- الإصرار والاستمرار في عملية التغيير بعيدا عن التردد أو التراجع.

10- استخدام أفضل الطرق والأساليب بصورة أكثر فاعلية لإحداث التغيير المطلوب وتحقيق الأهداف المرسومة من خلال الاستثمار الأفضل لكافة الموارد البشرية المتاحة.

11- تفهم المشاعر التي ستنتج لدى المؤيدين والمعارضين والتعاطف معها.

12- فهم وإدراك ووضوح الآثار المستقبلية لعملية التغيير.

معوقات عملية التغيير:

تواجه عملية التغيير العديد من المعوقات التي تعترض سبيلها، ومن أبرزها ما يلي: (الخزامي، 1998) و (حسين ، 2006) و (الطويل، 2001) و (أبو عابد،2006) و (Hunter,2004)

1- إن معظم النظم نظم إنسانية في مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها، إذ تتعدد فيها المتغيرات الوسيطة والكامنة في قوى الفرد والبنية والبيئة، وهذا يشير إلى ان ممارسة عملية تغيير هذه النظم أمر يحتاج إلى الكثير من الجهد كما انه يحتاج إلى تخطيط عميق.

2- تضخم حجم النظم الاجتماعية.

3- ميل النظام إلى الانغلاق في بنائه والتمسك بأمور قديمة وبالية والاعتماد على الأعراف والتقاليد النمطية للعمل.

4- عدم توافر القيم والخيارات الشخصية لدى العاملين و نقصان السلطة، والخوف من التغيير والنتائج المترتبة عليه.

5- القدرة التنافسية، والضغوط التي تسببها عملية التغيير.

6- المخاوف الحقيقية والنفسية للعاملين، وتشتمل على الخوف من زيادة الأعباء أو انخفاض الرواتب.

7- سوء فهم الأفراد لعملية التغيير ودواعيها، وعدم إدراك النتائج الايجابية التي يقود إليها التغيير.

8- عدم قدرة القائمين على عمليات التغيير على الإقناع.

9- قلة المهارات والقدرات التي تحتاجها منظمة إدارة الموارد البشرية لإحداث التغيير.

10- عدم توافر الموارد المناسبة التي تساعد في تنفيذ الإجراءات والنشاطات التي تحتاجها عملية التغيير.

11- عدم قدرة الإدارة العليا على إجراء تحليلات منطقية، أو فشلها في توظيف أحدث الأدوات لإخراج الخطة الإستراتيجية الملائمة.

12- تحتاج عملية إحداث بعض التغييرات الداخلية مثل دمج بعض الوظائف أو استحداث وظائف جديدة إلى وقت طويل للتحديد الدقيق، والتفاوض والتكامل بنجاح مع المنظمة الأم.

13- المركزية الشديدة وعدم التفويض والسلوك السلبي لبعض المديرين.

14- تشابك المتغيرات وتداخلها، فإذا ما حدث تغيير في إحداها فان ذلك سيؤدي إلى إحداث تغيير في المتغيرات الأخرى.

15- مقاومة العاملين للتغيير بسبب سوء الفهم وعدم الاستعداد للتغيير.

16- الافتقار إلى وجود رؤية مستقبلية واضحة ومحددة، أو ضعف القدرة على توصيلها.

17- عدم وصول التغيير إلى جذور ثقافة المنظمة.

18- سوء فهم العاملين للآثار المرتقبة للتغيير.

19- الرضا والاقتناع بالوضع الحالي للمنظمة.

20- عدم اهتمام الإدارة بتدريب العاملين على المستجدات، كالتدريب على استخدام الأجهزة الجديدة التي لم يعتادوا على التعامل معها.

الثقافة التنظيمية:

إن الثقافة التنظيمية كنظام عام تتفرع عنه أنظمة فرعية، فمن النظام الثقافي العام لأي بلد تتفرع العديد من الأنظمة مثل النظام الديني، والنظام الأخلاقي، والنظام السياسي، والنظام الاقتصادي والنظام التربوي ... الخ ويذكر القريوتي 2000 المشار إليه في (البنا، 2008) أن مفهوم الثقافة التنظيمية يشير إلى القيم السائدة وتأثيرها على السلوك الإداري للموظفين وإلى المفاهيم الإدراكية والشخصية التي يحملها الأفراد، وحول الهيكل

التنظيمي ومستويات العمل ونمط القيادة، والقوانين، والقواعد أو مجموعة الخصائص المميزة للبيئة الداخلية ذات التأثير على السلوك الإداري.

ويعرفها Wheele المشار إليه في (السكارنه، 2008) بأنها مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة. والثقافة التنظيمية التي يعتنقها الأفراد في المؤسسات كما يراها (ويلسون وكويك، 1996) المشار إليهما في (البنا، 2008) لها تأثيراً قوياً و مباشراً على سلوك الأفراد وأدائهم لأعمالهم، وعلاقاتهم برؤسائهم، ومرؤوسيهم، وزملائهم والمتعاملين معهم، وتعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكافل بين أعضاء المنظمة وكأنها نظام رقابة داخلي يقرع الأجراس حينما يخرج السلوك عن الحدود التي رسمت له، ومن ثم فإن هذه القيم تعبر عن قدرة المنظمة على إيجاد قيم أساسية يمكن أن تتحرك حولها كل الجهود وعلى جميع المستويات في المنظمة. وللثقافة التنظيمية وظائف عديدة أبرزها، إنها تقود إلى توفير الدعم والمساندة للقيم التنظيمية التي تؤمن بها الإدارة العليا، وإلى توفير فهم أعمق لما يجري في التنظيم من أحداث وما يتم تبنيه من سياسات، كما إنها تقود إلى زيادة شعور العاملين بالانتماء والولاء للتنظيم، وتحسين علاقات العمل، وإلى توفير الإحساس بوحدة الهوية من قبل العاملين.

عناصر الثقافة التنظيمية:

تشتمل الثقافة التنظيمية على عدة عناصر هي (السالم، 2000)

1- القيم التنظيمية Organizational Values : القيم هي اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم. أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم، في بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. ومن هذه القيم، العدالة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والحفاظ على مبدأ العلاقات الإنسانية.

2- المعتقدات التنظيمية Organizational Beliefs : وهي أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز الأعمال والمهام التنظيمية. ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي والسعي الدائم لتحقيق أهداف المنظمة.

3- الأعراف التنظيمية Organizational Norms : هي معايير ما يلتزم بها العاملون في المنظمة باعتبارها معايير مجدية ومفيدة، مثل التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس مجال العمل، ويفترض أن تكون هذه الأعراف مكتوبة وواجبة الإتباع.

4- التوقعات التنظيمية Organizational Expectation : هي مجموعة من التوقعات التي يحددها الأفراد، أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة العمل في المنظمة.

تغيير ثقافة المنظمة

هناك أربعة وسائل تسهم في تغيير ثقافة المنظمة، طرحها Proter and Stress المشار إليهما في (السكارنة، 2008) و هذه الوسائل هي:

1- الإدارة عمل ريادي: إن وضوح نظر الإدارة وأعمالها لدعم القيم والمعتقدات الثقافية، يعتبر أسلوبا في تغيير الثقافة وتطويرها، فالأفراد يرغبون في معرفة ما هو ضروري في العمل، ولذلك عليهم متابعة الإدارة العليا بعناية كبيرة، والتطلع إلى أنماط ثابتة، فأفعال الإدارة التي تعزز أقوالها تجعل العاملين يصدقونها ويثقون بما تقوله لهم.

2- مشاركة العاملين: من الضروري إشراك العاملين في بعض العمليات الإدارية مثل صنع القرارات، واللجان والعمل الجماعي وغيرها، وذلك لرفع الروح المعنوية لديهم، وهذا يعد من الأسس العامة في تطوير وتغيير ثقافة المنظمة.

3- تبادل المعلومات: تعد مسألة تبادل المعلومات بين العاملين عنصراً هاماً في تكوين الثقافة، لأنها تولد الشعور بالانتماء لدى الأفراد، وتعزز مكانتهم الاجتماعية، والنظر إليهم باحترام وتقدير، كما أنها تولد لديهم تكوين اجتماعي قوي للواقع من خلال اختصار التفسيرات المتباينة.

4- العوائد والمكافآت: العائد هو إضافة إلى الماديات، ويشمل الاحترام والقبول والتقدير، للأفراد كي يشعروا بالولاء والانتماء للمنظمة التي يعملون بها، ويساعد على رفع الروح المعنوية لديهم.

إن الثقافة التنظيمية تعتبر عملية أساسية لكل من المنظمة والعاملين، ومن الواجب أن تكون قابلة للتطوير والتغيير تماشياً مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية لتحقيق الأهداف المنشودة. ولتغيير الثقافة التنظيمية، فإن الباحثين أشاروا إلى إمكانية استخدام أسلوبين لتحقيق ذلك هما: (بطاح، 2006):

1- من الأعلى إلى الأسفل Top Down

2- من الأسفل إلى الأعلى Bottom Up

ومن الممكن أن يستخدم رجل الإدارة أياً من الأسلوبين لأحداث التغيير، فإذا كان القائد متنوراً عارفاً بأهمية التغيير وآلياته، وتبعاته أكثر من المرؤوسين، فالتغيير يأتي من قبله أولاً، ويمكن أيضا أن يبدأ التغيير من القاعدة، فهذا له ميزته الخاصة وهي انه يعني إيمان القيادة الإدارية بمبدأ الديمقراطية وهذا يضمن حماس العاملين للتغيير، وقد يقود إلى مخرجات أكثر قبولاً من قبل العاملين. وقد رأى البعض أن هناك ثلاثة أنماط أساسية من التغيير الثقافي هي:

1- الجهود الشاملة والشورية لتغيير ثقافة المنظمة كلياً.

2- الجهود التدريجية المعممة المتراكمة من أجل تغيير أو إعادة تشكيل ثقافة المنظمة بأكملها.

3- الجهود المبذولة لتغيير ثقافات فرعية محددة أو مضامين ثقافية للثقافة الكلية.

ولتغيير ثقافة المنظمة هناك خمس خطوات يمكن إتباعها هي :

1- حصر وتحديد الثقافة والسلوكيات المتبعة من قبل العاملين.

2- تحديد المتطلبات الجديدة التي ترغب فيها المنظمة، وذلك وفقاً للمستجدات المطروحة على الساحة والتي تنسجم مع حاجات ومطالب المجتمع، وتتلاءم مع القيم والأعراف السائدة.

3- تعديل وتطوير السلوكيات الجديدة وفق المتطلبات المرغوبة في المنظمة.

4- تحديد الفجوة والاختلاف بين الثقافة الحالية والسلوكيات الجديدة، ومدى تأثيرها على المنظمة بشكل عام.

5- اتخاذ خطوات وإجراءات كفيلة لتبني السلوك التنظيمي الجديد.

الثقافة التنظيمية والأداء:

بما أن الثقافة التنظيمية لها علاقة وثيقة بالمناخ التنظيمي، والمناخ التنظيمي هو إدراك العاملين لبيئة العمل العامة. وهو يتأثر بالتنظيم الرسمي وغير الرسمي. ويتضمن جواً من العلاقات الاجتماعية والإنسانية والنفسية، بكل محتواها، فإنها تعتبر مظلة المناخ التنظيمي، وذلك إن القيم والأعراف

والعادات ... الخ ستنعكس على الأفراد مما يؤدي إلى وجود جو معين يتناغم معها وبالتالي يظهر السلوك المرغوب فيه ولقد اهتم الباحثون بالعلاقة ما بين الثقافة التنظيمية والأداء، مما أدى إلى ظهور ثلاث نظريات حول الموضوع هي
(بطاح، 2006) و (Straub,1994):

1- نظرية الثقافة التنظيمية القوية: يشير مفاد هذه النظرية بأن المنظمات ذات الثقافة التنظيمية القوية يكون أدائها أفضل من المنظمات ذات سهولة التحكم في سلوك الأفراد من خلال الإجماع على قيم مشتركة وأهداف مشتركة.

2- نظرية التوافق: تفيد هذه النظرية بأنه لا بد من التناغم والتوافق بين الخدمات التي تقدمها المنظمة وإستراتيجيتها، وهناك ثلاثة عوامل يمكن أن تؤثر على الثقافة هي:

أ- البيئة التي توجد فيها المنظمة.

ب- مطالب العملاء و الزبائن.

ج- التوقعات الاجتماعية، أي توقعات المجتمع من المنظمة.

3- نظرية التكيف: وهي تشير إلى أن المنظمات المرتبطة بالأداء المتميز هي المنظمات التي توجد فيها ثقافات تنظيمية تساعد على التكيف مع المتغيرات والمستجدات.

التطوير التنظيمي في إدارة الموارد البشرية

بما أن المنظمات تمر بتغيرات واتجاهات حديثة وكثيرة، فإن هناك الكثير من الضغوط التي تفرض نفسها على المنظمات لكي تكون أفضل مما هي عليه من ناحية الأداء والكفاءة والإنتاجية، وذلك لمواكبة التطورات البيئية والتنظيمية الهائلة.(حسن، 2004) والتطوير التنظيمي هو أحد المناهج المتخصصة في إحداث التغيير التنظيمي، والذي يشارك الموظفون جميعهم في اقتراح التغيير والمشاركة في إحداثه. (Dessler,2007) ويفترض أن يتحول دور مدير إدارة الموارد البشرية ليكون أكثر شمولاً، كأن أن يتحول ليصبح دوراً مبادراً ومحورياً لإحداث التغيير لأجل التطوير، وأن يكون دوراً مشاركاً في إعداد وتنفيذ الاستراتيجيات على مستوى المنظمة وكذلك على مستوى إدارة الموارد البشرية، كما يجب أن يقوم مدير الموارد البشرية بتبصير الموظفين بسلوكياتهم وسلوكيات الآخرين من أجل تحسينها وتطويرها مما يسهم في زيادة الفعالية التنظيمية.

العوامل المؤثرة في تطوير العاملين

يؤدي تطوير العاملين إلى زيادة قابلية المنظمة للحصول والاحتفاظ بالأفراد الذين يتمتعون بكفاءات ومهارات عالية، كما أنه يساعد العاملين في تقليل مشاعر الإحباط والنكوص إزاء العمل الذي يقومون به، فضلاً عن أنه يوفر الاحتياجات اللازمة من المواهب والكفاءات من خلال تحقيق الانسجام بين برنامج التطوير، وبرنامج التخطيط للموارد البشرية في المنظمة (عباس وعلي، 2003) ولكي يتم تطوير العاملين بفاعلية وكفاءة عاليتين، لابد من توافر العوامل التي تساعد على تحقيق التطوير والمتمثلة بالآتي: (برنوطي،2004)

1- تحديث مؤهلات العاملين: يعتمد هذا البند على نشاط المنظمة ومجال عملها، فإذا كانت تعمل في نشاط يشتمل على تغيرات سريعة، فقد تحتاج إما إلى الاستبدال المستمر للعاملين لديها بأفراد يمتلكون المهارات الحديثة، أو أن تقوم هي بتطوير العاملين لديها لتحديث مؤهلاتهم.

2- اقتناع الإدارة العليا بأهمية التطوير: من الضروري أن تقتنع الإدارة العليا بضرورة وأهمية التطوير وذلك لتقدم الدعم المادي والمعنوي الذي يساعد على تحقيق التطوير.

3- توفير المعرفة والمختصين وتصميم برامج التطوير: بما أن التطوير يسعى إلى الرفع من كفاءات الأفراد ومعارفهم وتغيير سلوكياتهم باتجاه معين، فإن هذه العملية تتطلب مهارات في التعليم والتحليل والنمو النفسي، كما تتطلب مهارات لتصميم برامج التطوير وتنفيذها.

4- وظائف أخرى لإدارة الموارد البشرية: أن وضع برنامج للتطوير يحتاج إلى نشاطات أخرى أكثر أساسية، كتهيئة قوة العمل، ونظام المكافآت والحوافز، والصيانة والأمن، فوضع برنامج تطوير يحتاج إلى قائمة وتوصيف للوظائف معدين بأسلوب علمي متطور، بحيث يشتمل التوصيف على المؤهلات السلوكية لأداء أية وظيفة، وليس فقط المؤهلات الدراسية، بل إلى جانب ذلك المؤهلات السلوكية المختلفة لأداء الوظائف، كما يتطلب خطة قوة عمل جيدة توضح الحاجة إلى العاملين على مدى سنوات طويلة.

آليات تطوير الموارد البشرية

إن جوهر عملية التطوير التنظيمي هو سلوك الفرد وجماعة العمل في منظمات العمل على اختلاف أنواعها، عن طريق تطوير القدرات والمهارات الإنسانية، وحل مشكلاتها باستمرار وفق المتغيرات البيئية، سواء الاقتصادية منها أو التنظيمية أو الفنية أو التقنية. والتطوير محاولة طويلة الأجل لإدخال التغيير والتطوير بطريقة مخططة، بالاعتماد على أسلوب تشخيص المشكلات بطريقة يشارك فيها أعضاء المنظمة بصورة جماعية(عبد الباقي، 2001) وهناك العديد من الآليات التي يمكن اللجوء إليها لتطوير الموارد البشرية، أبرزها ما يلي: (اللوزي ، 1999)

1- أنظمة التعليم المعتمدة في إعداد قوة العمل:

ينطلق الاهتمام بتطوير هذا الجانب من الاهتمام بأنظمة التعليم وسياساته، حيث أن الاهتمام بأنظمة التعليم يعكس حاجات المجتمع وحاجات المنظمات من التخصص والتنوع في المؤهلات، ويساهم في تقويم وتنمية الأفراد العاملين، ويجب أن ترتبط استراتيجيات التعليم باستراتيجيات العمل وحاجاته من التخصصات، وعليه فإن من واجب الدولة أن تأخذ بعين الاعتبار المهمات والترتيبات اللازمة لأنظمة التربية والتعليم المعتمدة، والتي يجب ربطها بإعداد قوة عمل فعالة، وهذا يستلزم من الأنظمة التعليمية أن توفر الحد الأدنى من التعليم ومحو الأمية، وتنمية قدرات الأفراد على التفكير الإبداعي، وتعزيز برامج التعليم بما ينسجم مع المتغيرات البيئية والمستجدات، وتوفير حرية التفكير والعمل الأكاديمي، وتعزيز القيم والاتجاهات التنموية وتصحيح العيوب الموجودة في الأنظمة والقيم الحالية، واستخدام التكنولوجيا التعليمية، وربط برامج التعليم بمتطلبات التنمية الشاملة والجودة، وربط مساقات التعليم مع احتياجات سوق العمل.

2- تطوير آليات تخطيط قوة العمل:

يعتبر التخطيط القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى فهو عملية صنع القرارات بشأن المستقبل، كما أنه العملية التي تهدف إلى ترشيد القرارات الخاصة بإدارة الموارد البشرية. وهو عملية بذل جهد منظم لإنتاج القرارات والإجراءات الأساسية التي تحدد شكل ودليل المنظمة، وماذا تفعل، ولماذا تفعل ذلك، وما هي العوامل التي ستساعدها لتحقيق الهدف.(Cloud,2006) وتخطيط قوة العمل يتطلب وجود إستراتيجية جيدة وواضحة المعالم ذات أبعاد شمولية تساعد على معرفة تركيبة القوى العاملة الداخلية، وكيفية العمل على تطويرها وتنميتها من خلال إتباع آليات تدريبية

معتمدة وذات كفاءة عالية تساعد في الحصول على قوة عمل فعلية حالية ومستقبلية ذات تكاليف معقولة.

واعتماد هذه الإستراتيجية يساعد المنظمة على استخدام المنهجية العلمية لدراسة المنظمة وتحليلها تحليلاً علمياً يساعدها على تحديد النوعية المطلوبة من الأفراد مستقبلاً، بالإضافة إلى إعادة توزيع الموارد البشرية الحالية للتخلص من الأعداد الزائدة، أو إعادة تأهيلها وتوزيعها من جديد، كما يساعد ذلك على قيام المنظمة بتقويم وضعها الحالي، وتحديد مدى الحاجة لإحداث التطوير.

3- تطوير آليات الاختيار والتعيين:

بما أن البعد الإنساني هو البعد القادر على تحقيق الاستغلال الأمثل لبقية عناصر المنظمة، لذا فإن مفهوم الاستعداد والصلاحية والجدارة في توزيع الموارد البشرية يعد الأساس السليم لبدء البناء التنظيمي الجيد وعليه، فإنه يجب أن تستند عملية الاختيار والتعيين للموارد البشرية على مبدأ الاستعداد والصلاحية، ومبدأ الجدارة والكفاءة، ومبدأ العمل المناسب للمؤهلات والميول والقدرات. ولكي تستطيع المنظمة القيام بعملية الاختيار والتعيين، يجب عليها ربط تخطيط القوى العاملة الداخلية للمنظمة من حيث تركيبة قوة العمل والأبعاد المادية، مع ضرورة إتباع المنهج العلمي في الاختيار.

4- تطوير آليات التدريب

للتدريب دوره الفعال في تنمية مهارات وسلوكيات الأفراد بهدف تطوير الأداء وتحسينه، وتحقيق الكفاءة والفاعلية، وتؤثر عملية التدريب في التنظيم الإداري باعتباره يتكون من مجموعة من الأدوار المتداخلة والمتشابكة اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة، ويقوم بعملية التدريب الأفراد العاملين الذين يتميزون بقدر عال من القدرات والكفاءات والخبرات والمعارف والعلوم التي تنسجم مع التغيرات المتنوعة في المجال التنظيمي والتكنولوجي. وتعتبر مسألة تحديد الاحتياجات التدريبية مسألة في غاية الأهمية للتعرف على نقاط الضعف وتحديد المستويات التي تبدو بحاجة إلى تدريب، بالإضافة إلى التعرف على الأفراد وقدراتهم وحاجاتهم، وتحديد من سيقوم بتدريبهم، ومن ثم تصميم البرنامج التدريبي وتحديد أساليبه وموضوعاته ومكان عقده، والمدة التي يحتاجها.

5- تطوير آليات الإجور والحوافز

إن سياسات الإجور والحوافز والتعويضات تعد من الآليات ذات التأثير المباشر على سلوك وإنتاجية الأفراد العاملين، لذلك تعمل التنظيمات

على تطوير هذه السياسات بشكل مستمر مع مراعاة الظروف الاقتصادية للعاملين ومحاولة الوصول إلى حالة من التوازن في الأوضاع الاقتصادية والعوائد المادية للعاملين، حتى تستطيع المنظمة المحافظة على الكفاءات البشرية العاملة لديها وعدم تسربها إلى أماكن أخرى. وتساهم عملية تحسين الأوضاع الاقتصادية للعاملين في دفعهم للمساهمة في عملية التطوير، ويعتبر تبني سياسة رشيدة للإجور والحوافز من أهم عوامل نجاح إدارة الأفراد، بل وتعتبر بحد ذاتها دوافع وحوافز للعمل.

الجودة الشاملة والتطوير التنظيمي

تحتم التحديات العالمية المعاصرة على المنظمات انتهاج الأسلوب العلمي الواعي في مواجهة هذه التحديات، واستثمار الطاقات الإنسانية الفاعلة في ترصين الأداء التشغيلي والتسويقي بمرونة أكثر كفاءة وفاعلية، ومن أكثر الجوانب الإدارية الهادفة هي إدارة الجودة الشاملة التي أصبحت سمة مميزة لمعطيات الفكر الإنساني الحديث. والجودة الشاملة هي الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين على العمل ضمن فريق واحد، مما يعمل على خلق قيمة مضافة لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين، كما أنها تعني اشتراك والتزام الإدارة والعاملين في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العمل أو ما يفوق توقعاته.

والجودة الشاملة عبارة عن نظام يتضمن مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة، والأدوات الإحصائية، والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف ورفع مستوى رضا العميل والموظف على حد سواء. (السكارنه،2009).

و إدارة الجودة الشاملة هي خلق ثقافة متميزة في الأداء بحيث يعمل كل أفراد التنظيم بشكل مستمر لتحقيق توقعات المستهلك وأداء العمل.

وتقوم إدارة الجودة على ثلاثة أسس رئيسية هي : (أحمد،2007)

أ- الثقافة Culture : الثقافة هي مجموعة الأفكار والقيم التي تربط كيان المنظمة، وإدارة الجودة الناجحة هي التي تستطيع أن تخلق ثقافة يحتل فيها التجديد والإبداع مكانة تقدير وإعجاب، وتأتي فيها الحالة العامة للأفراد في المقام التالي مباشرة بعد حسن الأداء والمساهمة بالفكر والعمل، وتمثل فيها القيادة طبيعة العمل الجاد، وتقدم الحوافز على الجميع من خلال العمل الجماعي، ويكون التطوير والتعلم والتدريب عبارة عن مسارات حاسمة وضرورية تقود إلى الاستقرار في النهاية.

ب- الالتزام Commitment: يولد التنظيم الناجح في ظل الجودة الشاملة شعوراً قوياً بالفخر والاعتزاز، ويؤكد بأن الفرصة متاحة لجميع العاملين لمباشرة التطوير، وأن هناك عدد كبير من الأهداف التي

يملكون أمر تحقيقها، فالالتزام هو إحساس ينتقل من فرد لآخر ويمتد ليشمل المخاطرات من أجل تحقيق الأهداف، كما يجعل الأفراد يعملون بنظام جماعي من أجل إحاطة الآخرين بالفرص المتاحة لتحقيق التطوير.

ج- الاتصال Communication : أن التنظيم الناجح لإدارة الجودة الشاملة يعتمد أساساً على الاتصال الفعال، الذي يفترض أن يكون اتصالاً قوياً وواضحاً وبسيطاً ومؤثراً في نفس الوقت، وأن يكون مبنياً على الحقائق والتفاهم الحقيقي.

وإدارة الجودة الشاملة هي فلسفة ومبادئ إرشادية للتحسين المستمر للمنظمة من خلال التطبيق الدقيق للطرق الكمية والاستخدام الناجح للمصادر البشرية، وأنها درجة الوفاء باحتياجات المستهلك حالياً ومستقبلياً. وإدارة الجودة الشاملة هي مدخل جديد في أداء العمل يتطلب تجديد الأساليب الإدارية التقليدية والالتزام طويل الأجل، ووحدة الأهداف، والعمل الجماعي، ومشاركة جميع أفراد المنظمة.(عليمات، 2008)

وإدارة الجودة الشاملة تشتمل على العديد من العناصر الأساسية التي تتمثل في : (اللوزي، 1999) تعهد والتزام الإدارة العليا بمبدأ تحسين إدارة الجودة، أي تحسين وتطوير نوعية وجودة الخدمات، والاهتمام بجمهور الخدمة أي المستفيدين من خدمات المنظمة، وتدريب العاملين على إدارة الجودة الشاملة عن طريق تزويدهم بمعلومات متجددة عن طبيعة وأساليب الأعمال، ومنحهم الفرص الكافية لتطبيق هذه المعلومات والمهارات، وتحديد معايير قياس الجودة، وأخيراً مكافأة العاملين ومنحهم الحوافز المناسبة. ولقد أصبحت الحاجة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة كمدخل من مداخل التطوير التنظيمي الهادف إلى تحسين الأداء، ومواجهة التحديات، والمحافظة على استمرار وبناء الكيان التنظيمي.

مراجع الفصل الرابع

1- أحمد، أحمد إبراهيم(2007) تطبيق الجودة والاعتماد في المدارس، القاهرة: دار الفكر العربي.

2- أبو عابد، محمود محمد (2006) اتجاهات حديثة في القيادة التربوية الفعالة، عمان/ دار الأمل.

3- البنا، رياض (2008) الثقافة التنظيمية (ورقة عمل مقدمة لوزارة التربية والتعليم) البحرين: وزارة التربية والتعليم.

4- الجوارنة، المعتصم بالله ووصوص، ديمه محمد (2008) التربية وإدارة التغيير، عمان: دار الخليج.

5- الحمادي، علي (1995) السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، القاهرة: دار غريب.

6- السلمي، علي (1999) الإدارة بالأهداف، القاهرة: دار غريب.

7- السويدان، طارق وبو زبر، احمد (1995) استراتيجيات و إدارة التغيير، الكويت: شركة الإبداع الخليجي.

8- الطويل، هاني عبد الرحمن (2001) الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، عمان: دار وائل.

9- اللوزي، موسى (1999) التطوير التنظيمي، عمان: دار وائل.

10- بطاح، أحمد (2006) قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، عمان: دار الشروق.

11- برنوطي، سعاد (2004) إدارة الموارد البشرية، عمان : دار وائل.

12- جمال الدين، سامي(2004) إدارة والتنظيم الإداري، الإسكندرية: مؤسسة حورس.

13- حسن، رواية (2004) إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية.

14- ديسلر، جيري (2007) إدارة الموارد البشرية محمد سيد أحمد عبد المتعال، مترجم) الرياض: دار المريخ.

15- حجي، أحمد إسماعيل (2005) الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، القاهرة: دار الفكر العربي.

16- سكوت، سنتيا وجيف ، نيس (2001) إدارة التغيير في العمل (مركز التعيد للترجمة، مترجم) الرياض: دار المعرفة للتنمية البشرية.

17- عباس، سهيلة وعلي ، علي حسين (2003) إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل.

18- عبد الباقي، صلاح الدين محمد (2001) السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية: الدار الجامعية.

19- عبوي، زيد منير (2007) إدارة التغيير والتطوير، عمان: دار كنوز المعرفة.

20- عليمات، صالح (2008) إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار الشروق.

21- Armstrong, Michael (1997) How to be an even better Manager 5ed. London: Kogan Page Limited.

22- Cloud, M (2006) Strategic Planning, Online Submission 32-2

23- Davis,K.and Newstorm (1989) Human Behavior at Work, New York: Mcgraw Hill Book company.

الفصل الخامس

المركزية واللامركزية الإدارية

عناصر الفصل

- مفهوم المركزية واللامركزية
- اللامركزية والتفويض
- السلطة والمسؤولية
- علاقات السلطة
- نظريات السلطة
- مصادر السلطة في المنظمات الإنسانية
- أنواع السلطة
- تفويض السلطة
- أهداف التفويض
- المبادئ التي يقوم عليها التفويض
- أشكال التفويض
- شروط التفويض
- تخطيط التفويض
- المراجع

مفهوم المركزية واللامركزية

المركزية في الإدارة هي اسلوب الممارسة الذي تتركز فعاليته في أيدي السلطة العليا. وهي أي تعني وجود المنظمة التي تؤدي خدمة ما في مكان واحد. وهي أي المركزية تشكل نظاماً موحداً في التخطيط والتنفيذ والرقابة.

(سليمان ، 1987) أما اللامركزية، فتعني تفويض سلطة اتخاذ القرارات على المستويات التنظيمية الدنيا بقدر معقول، وهذا يعني أن أي تنظيم لابد أن يتضمن قدراً من المركزية وقدراً آخر من اللامركزية. أي تحقيق التوازن بين المركزية واللامركزية، وهذا التوازن تحدده العلاقة التنظيمية بين المستويات التنفيذية والمستويات العليا، ويمكن الاستدلال عليه من ناحيتين **هما:** (شريف، 2003)

1- القرارات التي يحتفظ المستوى الأعلى بحق إصدارها.

2- مدى مساهمة المستويات التنفيذية في صنع القرارات التخطيطية والتنفيذية.

وتقوم اللامركزية الإدارية على توزيع الوظيفة الإدارية بين الجهاز الإداري المركزي وهيئات مستقلة على أساس موضوعي يطلق عليها اسم اللامركزية المصلحية أو المرفقية، واللامركزية المصلحية إسلوب حديث في التنظيم الإداري يستهدف إدارة المنظمات العامة على أسس تجارية. أما المركزية فتتسم بتحفظها الشديد حول منح الصلاحيات للآخرين، والاحتفاظ لنفسها باتخاذ القرارات على عكس اللامركزية التي تمنح بعض الصلاحيات للإدارات الدنيا وتفويضها السلطة لتتمكن من تسيير أمور العمل بأقصر وقت ممكن. ويرى (فايول) أن كل ما يزيد من أهمية المرؤوسين في المنظمة يعد شكلاً من أشكال اللامركزية، وبالعكس فإن كل ما يقلل من أهميتهم يعتبر ميلاً نحو المركزية.

مزايا المركزية الإدارية

لا يخلو أي نظام من وجود بعض المزايا والايجابيات فيه، كما لا يخلو من وجود بعض السلبيات، ومن مزايا اللامركزية الإدارية ما يلي: (سليمان ، 1987)

1- تستطيع تحقيق الكثير من الفعالية للوصول إلى وحدة الهدف نتيجة توحيد السياسة العامة للمنظمة.

2- يوجد تجانس بين نوعيات نظم العمل وتخطيطها وتنظيمها.
3- تحقق مبدأ تكافؤ الفرص بإتباع سياسة واحدة.
4- تحقق اقتصاداً في النفقات- لتوحيد جهات التمويل-.
5- توجد نوعاً من التماسك الاجتماعي.
6- تقوم على توحيد مواصفات الأعمال.
7- تختار موظفيها بدقة، وبأعداد كبيرة مما يساعد على تنفيذ المشروعات بسرعة.
8- تفسر المركزية على أنها انضباط إداري ودقة في تحمل المسؤولية.
9- تضع مواصفات ثابتة للرواتب والإجور.
10- تضع نظاماً موحداً لأوقات العمل والإجازات.

سلبيات المركزية:

1- لا تشجع على الاستقلال الذاتي في العمل الإداري.
2- لا تشجع على الابتكار والتجديد والتجريب إلا في حدود ضيقة.
3- لا تحقق المشاركة الايجابية من السلطات، والهيئات المحلية خوفاً من المساس بما هو مرسوم من الجهات العليا.
4- ربما تغفل بعض الأمور التي تحتاج لها بعض الجهات او المناطق النائية.
5- لا تحقق الحرية للعاملين، بل تشعرهم بالتبعية.
6- تتسبب في وجود مشكلات مالية وروتينية ونفسية.
7- قد تتجاهل أمر النمو والاتساع في بعض المناطق.
8- قد تتسبب في ضعف إنتاجية الموظفين، لأن ترقياتهم تتم حسب الاقدمية.
9- تتسبب في عرقلة وتعطيل الأعمال.
10- تتسم بالروتين واللامبالاة.
11- تتسم بالجمود وعدم المرونة.

مزايا اللامركزية:

1- تعمل على الاستفادة من كل الطاقات والقدرات العاملة.

2- طريقة للتنويع المستحب في المجالات المختلفة، مما يتفق مع الاتجاهات الحديثة لعلم النفس.

3- تساعد على الإبداع، والابتكار والتجريب.

4- تعمل على تحقيق الديمقراطية، وتتصف بالمرونة.

5- تدفع العاملين في المناطق إلى التنافس الشريف، وهذا يعمل على الانتعاش الفكري والعلمي، ويبرز الكفاءات المتميزة.

6- تسمح بالممارسات الذاتية، ونمو الشخصية، وتحمل المسؤولية.

7- تتماشى مع متطلبات العصر، من حيث سرعة التطور والتقدم.

8- تدعو إلى التضحية، وبذل الجهود الذاتية من قبل الموظفين في سبيل النهوض بمجتمعهم، وتدعو إلى التكافل الاجتماعي.

9- تحقق الرضا الوظيفي للعاملين بإشراكهم في اتخاذ القرارات.

10- تنمي القدرات المهنية لدى العاملين.

11- تستثمر طاقات العاملين المبدعين والموهوبين وذوي الخبرة لصالح العمل.

12- تتماشى مع متطلبات الجودة الشاملة.

13- تساعد في إعداد القيادات الإدارية من خلال العمل الفريقي.

سلبيات اللامركزية

على الرغم من المزايا التي تحملها اللامركزية، إلا أنها لا تخلو من وجود بعض السلبيات التي نوردها فيما يلي:

1- قد تكون مجالاً لتكاسل بعض السلطات المحلية لبعدها عن السلطات المسئولة.

2- قد تكون مجالاً لتهاون بعض السلطات المحلية، مما يؤدي إلى ضعف الأداء.

3- قد تتوقف إبداعاتها وتجديداتها بسبب قلة الاعتمادات المالية، أو عدم كفاءة القوى البشرية.

4- ربما تستغل لصالح فئة معينة.

5- قد تكون مجالا للانعزالية عن بقية المجتمع، بسبب الغرور الذي يصيب البعض.

6- ربما لا تسمح بتوفير القيادات الإدارية جراء سوء الاختيار لمن تمنحهم الصلاحيات.

7- قد تكون سبباً في ملل الموظف وحرمانه من التجوال داخل وطنه.

8- قد تكون لامركزية طاغية بحيث تنعزل عن المركز الأعلى.

9- تؤدي إلى المبالغة في بذل الجهود الذاتية مما ينتج عنه نتائج سيئة.

10- قد تتسبب في إثارة صراعات بين الأجهزة المختلفة، مما يعطل العمل ويعرقل الجهود.

بما أن لكل من المركزية واللامركزية ايجابياتها وسلبياتها، فإنه من غير الممكن أن تمتد اللامركزية إلى كل الوظائف الإدارية، إذ لا يمكن تصور وجود تنظيم إداري يقوم على استبعاد السلطة المركزية، وتوزيع خصائص الوظائف الإدارية على الأفراد، فالمركزية كما يؤكد فريق من الكتاب شرط أساسي لوجود اللامركزية. (شريف،2003) فاللامركزية الإدارية تقوم أصلاً على مركزية فيها الكفاية وفيها الكفاءة. فإذا كان هناك تنظيم سليم للمركزية فإن اللامركزية ستنفذ بكفاءة، إذ يمكن إعادة تنظيم الأجهزة المركزية بحيث تسمح بنمو اختصاصات الأجهزة اللامركزية.

اللامركزية والتفويض

تفويض السلطة هو العملية التي تنقل فيها السلطة من الرئيس إلى المرؤوس بقرار من الرئيس وبرغبة منه، وتتضمن هذه العملية ثلاث خطوات أساسية هي : (شريف والكردي، 2004)

1- تحديد المسؤولية Assignment of Responsibility:

المسؤولية هي تحمل الفرد نتائج أعماله، أو الالتزام المترتب على تخصيص العمل، وهناك أسباب تفسر اقتصار معنى المسؤولية على الواجبات أو العمل الواجب إنجازه وهي:

أ- أن لفظ المسؤولية هو لفظ شائع، ففي محادثاتنا اليومية نستخدم مصطلح المسؤولية عندما نتحدث عن مسؤولية المعلم تجاه تلاميذه، أو مسؤولية الأب تجاه أبنائه.

ب- أن العديد من المنظمات عند توصيفها للمراكز الإدارية المختلفة، تقرر وتحدد الواجبات المرتبطة بكل مركز.

ج- اختلاط مصطلح المساءلة مع مصطلح المسؤولية، والمساءلة تعني الالتزام المترتب على المسؤولية من هنا يمكننا القول أن المسؤولية هي جميع الواجبات اللازم إتمامها لإنجاز الأعمال.

2- تفويض السلطة Delegation of Authority:

تحمل كلمة التفويض معنى محدوداً، فالرئيس الذي يفوض السلطة إلى المرؤوس إنما يمكنه من التصرف نيابه عنه. حيث أن العمل بالنيابة عن شخص لآخر يحمل معنى هاماً في العملية التنظيمية لأن مفوض السلطة يبقى محتفظاً بحق الرقابة التامة على من فوض إليه السلطة. ويحق له استرجاع السلطة عند الضرورة.

المساءلة Accountability:

عندما يتقبل المرؤوس المسؤولية لإنجاز عمل ما، فإن ذلك يحمله التزاماً بإنجاز ذلك العمل، مع الاستخدام الأمثل للسلطة الممنوحة له. وهذا الالتزام من جانب المرؤوس، يطلق عليه مصطلح (المساءلة) بمعنى أن المرؤوس يساءل أمام رئيسه عن الاستخدام الأمثل للسلطة الممنوحة له، وعن انجاز الواجبات الموكلة إليه.

السلطة والمسؤولية Authority and Responsibility:

يشكل التنظيم في إدارة الموارد البشرية مجموعة من الأفراد من مختلف التخصصات كمدير الموارد البشرية ومساعديه والعاملين بتخصصاتهم المختلفة والفنيين والإداريين وغيرهم، وكل هؤلاء يعملون معا لتحقيق الأهداف المرجوة وذلك من خلال تكليف كل منهم بمهام محددة وواضحة، وبالتالي فإن كل فرد مسؤول عن إنجاز تلك المهام المكلف بها بشكل سليم وفي وقت محدد، ولا يمكن لهؤلاء الأفراد في أي حال من الأحوال انجاز أعمالهم دون منحهم السلطة التي يتمكنون من خلال ممارستها القيام بمسئولياتهم.

فالتنظيم في إدارة الموارد البشرية كغيره من التنظيمات المختلفة يقوم على ثلاثة أركان أساسية هي:

الواجبات والمهام، والمسؤوليات التي تتمثل في الالتزامات بمحددات المهام، وأخيراً السلطة الممنوحة لشاغل الوظيفة لإنجاز مهامه الموكلة إليه. (كنعان، 2002)

وتعرف المسئولية Responsibility: على أنها التزام الفرد بالمهام الموكلة إليه وتحمل نتائج الإخلال بها .(الأغبري، 2000)

فهي التعهد والالتزام بالقيام بواجبات وأعمال محددة. وحيث أن المسئولية تتمثل في قبول الفرد القيام بأنشطة وواجبات معينة، لذا يجب أن ترتبط بتنفيذ الأعمال طبقاً للمعايير الموضوعة. (الشرقاوي، 2006)

كما أن المسئولية لا يمكن تفويضها، لأنها تنساب عادة من أسفل إلى أعلى وقد تنتهي بانتهاء العمل المكلف به الشخص وان عدم الالتزام بالمسئولية يعرض الشخص للمساءلة والمحاسبة (عبود وآخرون، 1994)

أما السلطة Authority فيعرفها Max Weber عالم الاجتماع و أحد رواد نظرية البيروقراطية الإدارية على أنها عملية الانصياع للأوامر الصادرة من مصدر مسؤول والتي تقرر لفرد ما أحقيته في إمرة مجموعة ما والإشراف عليهم. فهي الحق الذي يمنح لشخص ما لإلزام مرؤوسيه في قبول التعليمات والأوامر التي يوجهها لهم.

والسلطة تمثل قدرة فرد أو جماعة في التأثير على أفعال وأعمال فرد أو جماعة آخرين دون اعتبار رغباتهم كمتغير في هذا التغيير. فهي قدرة وحدة ما على التأثير أو فرض إرادتها على وحدة أخرى. (الطويل، 1990)

ويرى كتاب الإدارة التقليديين أن السلطة هي الحق في إصدار الأوامر والتعليمات من قبل المدير، والقدرة على فرض الطاعة على المرؤوسين لحملهم على الخضوع لإدارته والامتثال لأوامره وتعليماته. فهم يرون أن سلطة المدير الرسمية تستند إلى قوة ذات صبغة قانونية أو شرعية تمنحه الحق في إصدار الأوامر والتعليمات لتابعيه لحملهم على القيام أو الكف عن القيام بأوجه النشاط التي يراها لازمة لتحقيق أهداف المنظمة. وتقوم القيادة أساسا على عملية التأثير التي يمارسها المدير على مرؤوسيه لتوجيه جهودهم من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة.(كنعان، 2002)

والسلطة هي الصلاحيات المخولة لشخص ما لتضع في يده القوة التي تمكنه من إعطاء التعليمات الملزمة والأوامر الواجبة للمرؤوسين لتنفيذها بما يخدم أهداف المنظمة التي يعمل بها. (الأغبري، 2000)

والسلطة هي القدرة التي يؤثر الفرد من خلالها على الآخرين بحيث يدفعهم للقيام بأعمال وأفعال بغض النظر عن رغباتهم. (العمايره، 1999)

من خلال التعريفات المذكورة نستخلص أن السلطة هي التخويل الرسمي الذي تمنحه الإدارة العليا لأحد مرؤوسيها لتولي مهام محددة يتمكن من خلالها التصرف بحرية في إصدار القرارات إلى تابعيه لتنفيذ تعليماته والقيام بالواجبات الموكلة إليهم من قبله دون أية مقاومة أو رفض.

ومن الجدير بالذكر القول أن هناك ارتباطا شديداً بين السلطة والمسؤولية حيث يجب أن يكون بينهما تكافؤ وموازنة، فالمثل يقول (فاقد الشيء لا يعطيه) ولذلك فإنه لا يجوز قطعاً مساءلة موظف ما عن انجاز

عمل ما لم يمنح سلطة القيام به. فالسلطة تمنحه القوة والإقدام للقيام بالعمل الذي منحت له السلطة لممارسته، وبالتالي فهو ملزم بتحمل مسؤولية قيامه بذلك العمل وانجازه على أتم وجه.

ترتبط السلطة بعناصر محددة توضح العلاقة بينها وبين كل من هذه العناصر، وهذه العلاقات هي : (الشرقاوي، 2006)

1- السلطة والقوة:

هناك فرق بين السلطة Authority والقوة power حيث أن الكثير من العلماء يشيرون إلى انه من الممكن منح السلطة للآخرين ولكن من غير الممكن منح القوة للآخرين أو سلبها منهم، وعليه فإن مدير المنظمة كقائد إداري يسعى لتهيئة الفرص للعاملين لتنمية قدراتهم ويقوى من عزائمهم ويقدم الحوافز لهم الايجابية منها والسلبية، فالقوة المستحبة هي القوة في التأثير والإقناع والقوة في منح كل ذي حق حقه والقوة في توفير مناخ ودي آمن في بيئة العمل والقدرة على التحكم بالعواطف والانفعالات ومعاملة المرؤوسين بشكل عادل بعيداً عن المحاباة لبعضهم ونبذ البعض الآخر، وعليه فإن العلاقة بين السلطة والقوة ينبغي أن تتسم بالموازنة والاتساق والتكافؤ.

2- السلطة والمدير Authority and The Manager:

يستمد المدير سلطته من التعيين الرسمي لإدارة المنظمة، وذلك يعطيه الحق في توزيع المهام على العاملين ومتابعة أعمالهم وتوجيههم وتقويمهم، فهو مسؤول مسؤولية مباشرة عن حفظ النظام وتنظيم العمل، وفي المقابل يتولى كل مرؤوس القيام بالمهام الموكلة إليه من قبل المدير، فهو مسؤول عن انجاز تلك المهام كما انه ملزم بتنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة إليه من المدير، وإلا سيعرض نفسه للمساءلة. فالسلطة هنا هي قوة الارتباط الوحيدة في كل منظمة مهما كان نوعها، وهي التي تحرك أنشطة المرؤوسين وتجعلها مكملة لبعضها وهي أيضا الطريقة التي تقود إلى تحقيق الأهداف المرجوة، وإلى تحقيق التعاون المثمر والعمل المنظم الهادف.

3- السلطة والقيادة Authority and The Leadership:

بينما يستمد المدير سلطته من قرار التعيين الصادر من الجهات العليا، نجد أن القائد يستمد سلطته من قرار التعيين إضافة إلى القبول والرضا النفسي للمرؤوسين، وهذا يعود إلى الميزات المؤهلة التي يتمتع بها القائد،

كالقدرة على تشجيع المرؤوسين للقيام بالمهام الموكلة إليهم بكفاءة ودافعية، وخلق الجو المريح الملائم للعمل، والإيمان الشديد بمبدأ العلاقات الإنسانية، وخلق الثقة المتبادلة بينه وبين مرؤوسيه، وتشجيع العمل الجماعي والمبادرات الفردية، وهذا كله يجعل معنويات المرؤوسين عالية، فالقيادة الرشيدة إضافة إلى السلطة تساعد المرؤوسين في تحقيق أهدافهم الشخصية وإلى تحقيق أهداف المنظمة، وذلك لأنها تدرك أهمية العنصر الإنساني وتولد لديه الدوافع عن طريق التحفيز والترغيب والاحترام وتبادل وجهات النظر وبالتالي يقوم بأعماله على خير وجه، فالسلطة والقيادة تمثلان وسائل يجمعهما هدف واحد هو تحقيق أهداف المنظمة.

نظريات السلطة

لقد ظهر في الفكر الإداري نظريتان لتفسير مصادر السلطة في القيادة الإدارية وهاتان النظريتان هما:

1- نظرية السلطة الرسمية Theory of Formal Authority

2- نظرية السلطة العملية (غير الرسمية) Theory of Practical Authority

1- السلطة الرسمية

تعد الوظيفة مصدر السلطة الرسمية، حيث أن مدير المنظمة يتمتع بسلطات متعددة يتمكن من خلالها إدارة دفة العمل، وهذه السلطات مستمدة عادة من تعيينه بوظيفة مدير. (عبود وآخرون، 1994) ويرى أنصار السلطة الرسمية أن سلطة القائد مستمدة من المركز الوظيفي في التنظيم الذي يديره، وان هذه السلطة تتدرج تنازلياً من أعلى إلى أسفل وفق تفويض يقرره المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى، وان القادة الرسميين يتمتعون بالسلطة التي تخول لهم حق التصرف لإجبار المرؤوسين على إطاعة أوامرهم وتنفيذ تعليماتهم سواء كان ذلك بالضغط والإكراه أم بالإقناع. ذلك لأن أنصار هذه النظرية يرون أن حق إصدار الأوامر من قبل القائد ومسؤولية تنفيذها من قبل المرؤوسين يساعد على توجيه جهودهم ويحقق الانضباط في العمل، كما أن حق إصدار الأوامر من قبل القائد أمر يرتبط بإقرار مركزه الرسمي. ولقد واجهت هذه النظرية نقدا من قبل بعض السلوكيين باعتبارها ركزت على سلطة القائد الرسمي من جانب واحد هو الجانب الرسمي كما إنها ركزت على تحقيق أهداف المنظمة دونما أي اعتبار للمرؤوسين، إضافة إلى أنها خلطت بين السلطة الرسمية للقائد والنابعة من مركزه الوظيفي وبين القدرات الشخصية والمهارات لشاغل هذا المركز. (كنعان،2002) وحيث أننا ذكرنا آنفا بأن القيادة والسلطة تعني أن سلطة القائد الرسمية الممنوحة له من قبل

الإدارة العليا، تستوجب سمات قيادية موجودة لدى القائد كالإيمان الشديد بمبدأ العلاقات الإنسانية وتشجيع ودعم المبادرات واحترام وجهات نظر المرؤوسين ومساعدتهم على تحقيق أهدافهم الشخصية إلى جانب أهداف المنظمة والرفع من معنوياتهم وزرع الثقة في أنفسهم وتكوين علاقات بينهم وبين القائد قائمة على الاحترام والثقة وقدرة القائد على التأثير في مرؤوسيه، لذا فإن هذه النظرية تضعف من إمكانية تكافؤ السلطة مع القيادة، كما أنها تنافي مفهوم القيادة، ذلك أنها تنادي بإكراه وإجبار المرؤوسين على الانصياع لأوامر القائد، بينما تشير السمات القيادية إلى إتباع أسلوب الترغيب والتحبيب والتحفيز واحترام إنسانية المرؤوس وتقدير الفروق الفردية بين العاملين.

2- السلطة العملية (غير الرسمية):

ويطلق عليها أيضا تسمية (السلطة الايجابية)، فهي السلطة التي لا يتمتع بها سوى المدير الناجح كقائد إداري ويستمدها عادة من قبول مرؤوسيه لقيادته مختارين، والالتزام بكل تعليماته طائعين. أي انه يأخذ بعين الاعتبار مسألة الموازنة بين رضا العاملين وأهداف المؤسسة ليحقق النجاح في ممارسة السلطة العملية أو الايجابية. (الشرقاوي، 2006) ويرى أصحاب نظرية السلطة العملية أن المصدر الحقيقي لسلطة القائد الرسمي هو قبول المرؤوسين لهذه السلطة التي يطلق عليها أيضاً(السلطة المقبولة) The Accepted Authority، فالمرؤوسين هنا لا يعيرون أهمية إلى من يصدر الأوامر، بل على من تصدر إليهم الأوامر أي المرؤوسين أنفسهم، وان طاعتهم لأوامر قائدهم أو رفضها يتم من خلال وزنهم للأمور، وما يتضح لهم من خلال الموازنة بين المكاسب التي يجنونها(ماديا ونفسياً واجتماعيا) عند قبولهم لهذه الأوامر والإضرار التي يمكن أن تلحق بهم في حالة رفضهم لها، ويتفق أنصار نظرية السلطة العملية على أن سلطة القائد تقوم أساسا على قبول المرؤوسين لهذه السلطة دون أن يعطوا أهمية لسلطة القائد الرسمية النابعة من مركزه الرسمي، وهذا ما عرض هذه النظرية لبعض الانتقادات باعتبارها تقلل من أهمية السلطة الرسمية للقائد، إضافة إلى المبالغة في التركيز على أهمية قبول المرؤوسين لسلطة القائد. (كنعان، 2002) ولكي يتمكن القائد من الجمع بين السلطتين الرسمية وغير الرسمية بنجاح عليه أن يلجأ إلى الإقناع وذلك عن طريق الشرح والتوضيح للأوامر التي يصدرها وان يوفق بين أهداف المرؤوسين وحاجاتهم وأهداف المنظمة، كما عليه أن يقدر ظروف وقدرات ومهارات وخبرات كل مرؤوس

على حدة مما يمكنه في اختيار الأشخاص المناسبين لكل مهمة يكلفون بها، وان يشجع العمل الفريقي التعاوني القائم على الاحترام والثقة المتبادلين، وهذا يعني أن مدير المنظمة يتمكن من الجمع بين السلطتين الرسمية وغير الرسمية عندما يتبع سلوكيات القائد في المنظمة، حيث أن القيادة هي نشاط إنساني يتمثل في توزيع الأعمال على الآخرين كل حسب اختصاصه وتولي الإشراف على التنفيذ وتقديم المساعدات اللازمة بالتوجيه والإرشاد والمتابعة والتقويم. ذلك أن القيادة هي عملية تفاعل بين الرئيس والمرؤوسين بأسلوب قائم على العلاقات الإنسانية مما يتيح لكل مرؤوس يتمتع بالكفاءة والقدرة على الإبداع في تسلم زمام القيادة في المجال الذي يتمكن من الإبداع فيه.

مصادر السلطة في المنظمات الإنسانية

هناك مصادر متعددة تنبع منها السلطة، وهذه المصادر هي : (العمايرة، 1999) و (مرسي، 1998) و (الأغبري، 2000)

1- **سلطة القانون:** تتميز القوانين والتشريعات بالسلطة التي تعتمد على القسر والإكراه والقوانين وسيلة للضبط الاجتماعي وتنظيم أمور الجماعة بما يتفق مع المصلحة العامة، فالمنظمة الرسمية بكل جوانبها تعتمد على سلطة القانون.

2- **سلطة العلم والمعرفة:** هناك أمور تعتمد على الحقائق والعلوم والمعارف التي لا يمكن مخالفتها لأنها سلطة قائمة بحد ذاتها، ولهذا النوع من السلطة أهمية عظيمة في ميدان العمل لأنه يتعلق بإعداد الكوادر المؤهلة ووضع الخطط والبرامج التدريبية والأنشطة، فالعملية الإدارية تحتاج قبل كل شيء إلى الأشخاص الذين لهم معرفة علمية وتخصصات مهنية للعمل في الميدان الذي يقوم بالدرجة الأولى على المعارف والعلوم والخبرات والتخصصات والمهارات، وتعد سلطة المعرفة هي الأكثر فاعلية في دفع الآخرين إلى الأداء وفق ما هو مطلوب، فبعد الكفاية لدى الشخص يشكل عامل اقتناع لدى الآخرين.

3- **سلطة العرف والتقاليد:** وهي القوة القهرية للقيم الاجتماعية السائدة في مجتمع ما وما يسيطر عليه من عادات وتقاليد وقيم وأعراف لا يمكن الإخلال بها أو مقاومتها، فهي سلطة لها كيانها المستقل.

4- **سلطة الميول والنزعات الشخصية:** ويقصد بذلك ما يحمله الفرد من صفات الحب والكره والمحاباة والتعصب والرغبات وما إلى ذلك، فهذه الأمور تلعب دور كبيرا في اتخاذ القرار الذي يصدره المسؤول والسلوك الإداري يتأثر عادة بهذه الميول والنزعات الفردية التي يجب التصدي

لها من قبل الفرد ذاته، حيث أن العمل بها أو الانصياع لها يؤثر على سلوك القائمين على عمل المنظمة، وقد تتسبب في انحراف المسؤولين عن مسار العدالة والموضوعية.

5- **سلطة التسلط والإكراه:** تكمن هذه السلطة في ما يمتلكه المدير من صلاحيات يمنحه إياها التنظيم الرسمي، فالمدير هنا يمارس سلطة النفوذ ويمارس من خلالها الإكراه والإجبار والتعسف وهذا قد يدفع العاملين إلى هجر العمل أو طلب النقل إلى مكان آخر، على اعتبار أن استخدام سلطة القهر والإكراه تنعكس سلبا على فاعلية ورضا جماعة العمل.

6- **سلطة الشرعية:** تستمد هذه السلطة من الصلاحيات الرسمية التي يمتلكها المدير والتي يتمكن من خلالها على التأثير وان على المرؤوسين قبول ذلك التأثير، حيث لا يحق لهم من الناحية الشرعية أن يرفضوا أوامر المدير، وسلطة الشرعية قريبة جدا من سلطة القانون، فالمدير يمتلك حق إصدار الأوامر والتعليمات لمرؤوسيه وفقاً للقانون ومن واجب المرؤوسين تنفيذ تلك الأوامر والتعليمات.

7- **سلطة البعد الشخصي:** يتأثر المرؤوسين عادة بالمدير الذي يمتلك بعض الصفات الشخصية المميزة، مما يدفعهم إلى تقليده، والسير على نهجه باعتباره الشخصية القدوة.

8- **سلطة المكافأة:** يميل بعض المديرين إلى تقديم المكافآت المادية والمعنوية لمرؤوسيه والتي تتعلق بطموحاتهم المستقبلية الوظيفية، وهذا يدفع المرؤوسين إلى الامتثال لأوامر المدير وتنفيذ رغباته، رغبة منهم في الحصول على فوائد شخصية، فهم ينظرون إلى المدير على أنه يمتلك قدرة جذبهم والتأثير عليهم.

أنواع السلطة:

هناك أنواع مختلفة للسلطة، فقد حدد Max Weber عالم الاجتماع الألماني ثلاثة أنواع رئيسية للسلطة وهي: السلطة التقليدية، والسلطة الجذابة، والسلطة الرشيدة. (الأغبري، 2000)

وتجدر الإشارة إلى أن هناك أنواع أخرى للسلطة بالإضافة إلى تلك التي حددها Max Weber وهي ما سنتطرق إليه بعد عرض الأنواع الثلاثة الأولى:

1- السلطة التقليدية Traditional Authority: تعتمد هذه السلطة على عامل السن والمكانة الاجتماعية للفرد، ويذعن لها أفراد التنظيم كما

يتقبلها المجتمع كجزء من العرف والتقاليد التي يؤمن بها، وتبرز هذه السلطة في المجتمعات القبلية والبدوية.

2- **السلطة الجذابة Charismatic Authority:** تتمثل هذه السلطة في القادة العظام والمتميزين من أبطال الحروب والزعامات القيادية، فهي تعتمد على الصفات الشخصية والقدرات والخصائص المميزة للقائد مما يجعل المجموعة تلتف حوله وترى بأن صفاته خارقة ونفوذه قوي وفعال، مما يمكنه من تحقيق أهدافهم وطموحاتهم.

3- **السلطة الرشيدة Rational Authority:** هذه السلطة تتمثل في المنصب بغض النظر عن شاغله، حيث أن أي فرد يتمكن من الوصول إلى ذلك المنصب وممارسة السلطة وفقاً للنظم والقواعد المتفق عليها، ويطلق على هذه السلطة أيضاً، السلطة القانونية أو السلطة العقلية، والمديرون في هذه السلطة قادرون على الحصول على مطاوعة مرؤوسيهم، نظراً لقدرة المدير على تفسير وتوضيح الأبعاد الوظيفية والفنية للتطورات والتغيرات المستقبلية وضرورة هذا التغيير للنظام أو التنظيم.

4- **السلطة التنفيذية Line Authority:** وهي السلطة التي تخول صاحبها في اتخاذ قرارات تتعلق بتنفيذ أمور محددة داخل المؤسسة التي يعمل فيها، ولا يحق للمرؤوسين الرفض أو الامتناع عن تنفيذ هذه القرارات، فمدير المنظمة على سبيل المثال يمتلك السلطة التي بموجبها يتمكن من إلزام أعضاء المنظمة بتنفيذ قراراته التي تأتي عادة ضمن اللوائح والقوانين التنظيمية.

5- **السلطة الاستشارية Staff Authority:** هي السلطة الممنوحة لشخص أو لعدة أشخاص لتقديم مقترحات أو إبداء رأي حول موضوع ما تحدده السلطة التنفيذية، وللسلطة التنفيذية الحق في قبول أو رفض هذه المقترحات أو الآراء، ويمثل السلطة الاستشارية خبراء وباحثون أكاديميون وفنيون.

6- **السلطة الوظيفية Functional Authority:** يستمد صاحب هذه السلطة سلطته من الخدمات التي يقدمها لوحدات إدارية مختلفة، ومثال على ذلك، السلطة التنفيذية لمدير قسم تدريب الموظفين أثناء الخدمة والمستمدة من الخدمات التي يقدمها لهم.

7- **السلطة القانونية Legal Authority:** وهي السلطة التي تخول صاحبها قانونيا في اتخاذ إجراء ما، فمدير المنظمة على سبيل المثال، له الحق في التصرف قانونياً في المخصصات المالية للمنظمة لإنجاز بعض النشاطات والفعاليات والمهام.

8- **السلطة النهائية Ultimate Authority :** وهي السلطة التي تمنح للشخص من رئيسه المباشر والتي بموجبها يتمكن من اتخاذ قرار معين.

تفويض السلطة Delegation of Authority

التفويض هو الوسيلة التي تستخدم لمنح سلطات معينة للمستويات الدنيا في النظام، وتحديد الإطار الذي يمكن لكل منهم العمل فيه، وذلك لتسهيل عملية اتخاذ القرار عند مستواه المناسب، فالتفويض يشمل تعيين مهام للمرؤوسين ومنحهم السلطة اللازمة لممارسة هذه المهام مع استعداد المرؤوسين لتحمل نتائج المسؤولية لأداء مقبول لهذه المهام. (الطويل، 1990)

والتفويض هو إسناد المدير بعض الصلاحيات والمهام إلى غيره ومن بينهم مرؤوسيه على أن يتخذ التدابير الكفيلة لمساءلتهم ومحاسبتهم عن نتائجها بحيث يضمن ممارستهم لتلك الاختصاصات على الوجه الذي يراه بصفته المسؤول الأول عنها. (العمايرة، 1999)

ويعد تفويض الصلاحيات من أهم المهارات التي يجب على المدير إجادة استخدامها لما تحققه من مزايا، لكنها في نفس الوقت إجراء تحفه المخاطر في حالة عدم العناية باختيار وتدريب الأشخاص الذين تفوض إليهم الصلاحية.

ويعتبر التفويض وسيلة هامة لتدريب المرؤوسين على تحمل المسؤوليات الأكبر وإعدادهم لشغل وظائف أعلى، فهو نوع من أنواع استثمار القدرات والطاقات الموجودة لدى المرؤوس للقيام بأعمال من الممكن أن يؤديها رئيسه. (السلمي، 1999)

والتفويض ليس مجرد توزيع أعمال، لكنه إعطاء الشخص المعني مسؤولية المهمة التي ستؤدي وتفوض له سلطة معها تخوله لاتخاذ قرارات أخرى وتحديد الوسائل لتنفيذها. ويتضمن التفويض الجيد انسجام وموازنة السلطة مع المسؤولية.(Barker,1997)

و بالتفويض يمنح القائد إلى بعض مرؤوسيه واجبات معينة مبينا لهم حدود هذه الواجبات والنتائج المطلوب تحقيقها، وعليه فهو يفوضهم جزءا من سلطته بما يكفي لانجاز تلك الواجبات أو المهام، وعلى المرؤوسين الذين فوضت إليهم السلطة تحمل مسئوليات انجازها في حدود السلطة الممنوحة لهم.

والتفويض عملية دقيقة تتطلب المهارة الفائقة في ممارستها، فالقائد عندما يفوض السلطة يجب أن يمنح للمفوض له حرية التصرف التي تكفل له تنفيذ الأعمال الموكلة إليه والمفوض بانجازها، وعلى القائد التأكد من أن الأشخاص الذي فوض لهم السلطة يقومون باستخدامها بشكل سليم يحقق أغراض التفويض.(كنعان، 2002)

وتشير الدراسات الحديثة إلى أن التفويض يزيل عن كاهل القائد الإداري الكثير من الأعمال الروتينية، فيستطيع تخصيص وقته للقرارات الصعبة المتعلقة بالمنظمة، كما أن التفويض يوسع المجال أمام المرؤوسين للتدريب على القيام بأعمال قيادية، وهذا بالطبع يرفع من معنوياتهم ويعزز ثقتهم بأنفسهم وبقائدهم.(مصطفى وعمر، 2005)

ويعتبر التفويض من أهم مقومات القيادة الإدارية، وهو عملية اتخاذ قرار من قبل القائد الإداري يخول بموجبه أحد المرؤوسين صلاحية أداء مهمات محددة، ويمنحه حرية التفكير والتصرف لوضع الخطط وتنفيذها دون أية ضغوط أو قيود تحد من قدرته على التصرف والإبداع.

والتفويض يختلف عن تقسيم العمل، إذ انه تحويل صلاحية القائد الإداري في أداء بعض الأعمال التي هي أساسا ضمن مسؤوليات القائد الوظيفية.(سليمان وضحاوي، 1998)

أن القائد الفعال هو الذي يدع فريقه يؤدي المهام الوظيفية ويفوض لهم بعض السلطات من منطلق ثقته بقدرات كل فرد من أفراد الفريق، بل ويخصص لهم ميزانيات يتصرفون في إطارها حتى لا يضطرون إلى إضاعة الوقت والجهد بالطلبات التي تخص النفقات المطلوبة، كما أنه يميل لأن يكون قريبا منهم في كل الأوقات فقد يحتاجونه في وقت ما . (Freemantle,1996) والقائد الفعال يستطيع أن يلعب عددا من الأدوار وذلك وفقاً للمواقف، وهذه الأدوار هي : (Landsberg,2000)

1- **قائد:** يبادر بمهمات جديدة ورؤية جديدة.

2- **مدير:** يضع جدول أعمال المناقشات ويشجع المشاركة البناءة.

3- **ناطق:** يمثل المنظمة التي يقودها أمام المجتمع المحلي والخارجي.

4- **مدرب:** يحدد ما إذا كان المرؤوسين لا يتمكنون من تحقيق النجاح الشامل، فهو يساعدهم في تطوير مهاراتهم.

5- **فارض:** يراجع مدى التقدم ويحدد العمل الصحيح.

6- **مشارك:** يساعد المرؤوسين في بعض الأعمال التي تحتاج إلى مشاركة أو إبداء رأيه.

7- **مفوض:** يتيح مجال تفويض السلطة للمرؤوسين كل حسب خبراته وقدراته ومهاراته.

والتفويض في الإدارة يعني إعطاء المدير أو الرئيس جزء من سلطته إلى الأشخاص الذين يعملون تحت قيادته وهو واحد من أكثر الأدوات قيمة وتعددا للاستخدامات في مجال الإدارة. (Straub,1994)

أخيرا يمكننا استخلاص تعريف التفويض بالقول، انه حالة استثنائية يقوم من خلالها القائد بمنح بعض مرؤوسيه تخويلا لممارسة بعض سلطاته لغرض الاستفادة من خبراتهم وقدراتهم والتخفيف من الأعباء الكثيرة التي يقوم بها، ولاختصار وقته وجهده والاستفادة من طاقاته في مجالات أخرى تحتاج إلى تركيز أكبر وجهد أكثر، إضافة إلى الاعتراف بقدرات المرؤوسين والاستفادة منها، وتدريبهم على ممارسة الأعمال القيادية. وقد يخاف بعض المديرين وللأسف من عملية التفويض لأسباب عديدة أبرزها ما يلي:

- التسلط والاستبداد والانفراد بالسلطة.
- الخوف من ارتكاب الموظف المفوض له بالسلطة للأخطاء.
- تحاشي تدريب المرؤوسين وتعليمهم طريقة الأداء الفاعلة، أما لنقص الخبرة أو لسوء إدارة الوقت حيث أن المدير لا يجد الوقت الكافي للتدريب.
- عدم الثقة بالمرؤوسين.
- عدم الاعتراف بقدرات المرؤوسين.
- الخوف من المنافسة في نجاح الأعمال.
- التعالي على المرؤوسين، فبعض المديرين يظنون أنهم يتفوقون على مرؤوسيهم بالقدرات والخبرات في معالجة الأمور الإدارية.
- الخوف من المساءلة في حالة وقوع المرؤوس المفوض له في الخطأ.
- الخوف من تفوق المرؤوس (في حالة تفويضه) على المدير.

أهداف التفويض

تسعى عملية التفويض إلى تحقيق جملة من الأهداف نوردها فيما يلي: (الطيب، 1988)

1- منح الفرص الكاملة للرئيس الأعلى لأداء مهامه

أن تفويض الرئيس الأعلى لجزء من السلطات الممنوحة له إلى المرؤوسين الأكفاء يدعمه في مراقبة كل ما يدور في المنظمة من أنشطة وعمليات، مما يمكنه من رصد جميع العمليات التنظيمية، كما أن تفويضه بعض الصلاحيات للمرؤوسين يوفر له الوقت والجهد لدراسة العمليات الأساسية للتنظيم، والمتعلقة بالتطوير والتدريب، والتنمية، والإشراف، والتخطيط، ورسم السياسات، ومتابعة مسألة تنفيذ أهداف التنظيم الإداري.

2- إتاحة الفرصة للإبداع والابتكار

يساعد التفويض على تنمية مهارات وقدرات الأفراد العاملين الإبداعية و الابتكارية، فعندما توكل بعض الأعمال إلى بعض العاملين، فإنهم قد ينجزونها بصورة أفضل عما هو متعارف عليه في المنظمة، أي بطريقة غير عادية وغير مألوفة، كما يساعد التفويض على اكتشاف القدرات والمواهب وتنميتها.

3- تخفيض التكاليف

تساهم عملية تفويض السلطة في تخفيف التكاليف المادية والمعنوية، وتساعد على سرعة إنجاز المهام، وتختصر الكثير من الإجراءات الروتينية، وبالتالي خفض قيمة المواد المستهلكة، والتقليل من استهلاك الآلات والمواد، وكذلك الأفراد والإجور.

4- تنمية المرؤوسين وإعدادهم لتحمل المسؤولية

التفويض هو إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات ورسم السياسات اللازمة لاستمرار نشاط التنظيم، وهذا يعني إعدادهم لتحمل المسؤولية حول ما كلفوا به من أعمال بالإضافة إلى أن التفويض يدفعهم إلى الشعور بالرضا، والحماس في أداء المهام، ومن ثم الولاء والانتماء للتنظيم. والتفويض بهذا المفهوم يساعد المرؤوسين على تنمية مهاراتهم عن طريق الخبرة بشؤون الأفراد وشؤون التنظيم، مما يترتب عليه إعداد قيادات إدارية مستقبلية تتحمل المسؤولية وتحافظ على استمرارية البناء التنظيمي، ويساعد إعداد القيادات الإدارية من خلال عملية التفويض، على تأهيل الأفراد لتسلم مراكز قيادية مستقبلاً والإبداع فيها.

5- تقوية العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين العاملين

عند تفويض الرئيس بعض السلطات للمرؤوسين، فهذا يعني ثقته في قدرة المرؤوسين على تحمل المسؤولية والقيام بالواجبات المطلوبة، وهو بهذا المعنى تعبير عن حاجة يسعى الأفراد إلى إشباعها عن طريق اعتراف الإدارة أو الآخرين بقدراتهم، وهذا ينعكس على الأفراد العاملين بصورة ايجابية تتمثل في زيادة الأداء وجودته، و الانتماء للتنظيم، وشعور الأفراد بأنهم أعضاء فاعلين في بيئة عملهم وفي مجتمعهم، وبالتالي فإنهم سيقدمون الاحترام والولاء لرئيسهم وإدارته، وتسود بذلك روح الفريق والولاء والاعتزاز بالانتماء إلى ذلك التنظيم، فضلاً عن أن علاقاتهم مع بعضهم من خلال العمل الجماعي والعمل الفريقي ستزداد متانة وقوة.

المبادئ التي تقوم عليها عملية التفويض

هناك عشرة مبادئ أساسية يقوم عليها التفويض، وهذه المبادئ كما أوردها (يعقوب وأبو الرز، 1990) هي:

1- قانونية التفويض: أي توافقه وانسجامه مع الأنظمة والقوانين المرعية.

2- جزئية التفويض: أي أن التفويض لا يكون إلا لبعض الاختصاصات والسلطات.

3- علنية التفويض: يجب أن يبلغ التفويض للمفوض له ولكافة العاملين في المنظمة وان يكون صريحا لا ضمنيا.

4- أن يكون التفويض مكتوبا وان تكون السلطة والأعمال المفوضة محددة بدقة وواضحة المعالم ومفهومة تماما.

5- توضيح حدود العمل والسلطات المفوضة قبل التفويض بما يضمن أداء العمل دون الخروج عن قواعده واساليبه، الأمر الذي لو حدث قد يتطلب وقتا لتصحيح الأخطاء الناجمة عنه وربما يتسبب في سوء العلاقة بين القائد والمرؤوس.

6- كفاية السلطة المفوضة لتنفيذ العمل ذي الصلة.

7- المتابعة المستمرة من قبل القائد لأعمال المرؤوس المفوض له حيث انه المسؤول الأول عن تلك الأعمال.

8- توضيح حدود المسؤولية بين المفوض والمفوض له.

9- تناسب درجة التفويض مع قدرة المفوض له ومركزه الوظيفي.

10- صدور التفويض للمفوض لـه بصفته الوظيفيـة لا الشخصـية، بحيث لا يتـأثر أو يغير بتغير شـاغل المنصب باستثناء تفويض التوقيع حيث يصدر لشخص باسمه وذلك تلافيا للتداخلات في العمل. (العمـايره، 1999)

إضافة إلى ذلك يجب أن يقوم التفويض على الإيمان بمبدأ العلاقات الإنسانية واحترام رأي الشخص المفوض له، والابتعاد عن الإجبار والإكراه في عملية التفويض.

ماذا يفوض القائد؟ وماذا لا يفوض؟

هنـاك بعـض الأعمـال التـي يمكـن أن يفوضـها القائـد لـبعض مـن مرؤوسيه ممن يجد لديهم الخبرة والقدرة والكفاءة، ولكن هناك بعض الأمور والمهام التي لا يمكن تفويضها، والمهام التي لا يمكن تفويضها هي:

1- الاختصاصات الأساسية للقائد الإداري كوضع السياسيات العامة للمنظمة والتغييرات الجوهرية في سياسة التنظيم.

2- المهام التي تفوق مهارات وخبرات المرؤوسين.

3- الأمـور التـي تتعلـق بالجوانـب الإسـتراتيجية أو النظاميـة أو السـرية أو الأمنية (Barker,1997)

4- كتابة تقارير عن مستوى أداء العاملين أو طلب نقلهم أو ترقيتهم.

5- المسـائل الماليـة كالتصـرف فـي ميزانيـة التنظـيم وإعـادة توزيـع القـوى العاملة في التنظيم والقرارات الهامـة المتعلقـة بالأوضـاع القانونيـة داخـل وخارج التنظيم.(كنعان، 2002)

أما المهام التي يمكن تفويضها فهي:

1- المهام الروتينية.

2- المهـام المسـتهلكة للوقـت مثـل البحـوث، الاختبـارات، الاسـتفتاءات، الاحصائيات، التنسيق.

3- المهمات المكملة التي يمكن تفويضها كوحدة عمل.

4- مهمات الاتصال كالرسائل والمكالمات الهاتفية.

5- المهمات التي لا يمكن للقائد معالجتها لأنه ليس بارعا فيها.

6- الأمور الفنية والتقنية التي تحتاج إلى مختصين.

7- الإجازات والقرارات اليومية البسيطة.

أشكال التفويض

يتخذ التفويض عدة أشكال، وقد حددها (الوالي، 1979) المشار إليه في (اللوزي، 1999) كالتالي:

1- التفويض إلى الأسفل

هو التفويض الذي يمنح من قبل الرئيس الأعلى إلى بعض المرؤوسين للقيام ببعض المهام.

2- التفويض إلى أعلى

هذا الشكل من التفويض يكون بعكس التفويض إلى الأسفل إذ يتم إعطاء صلاحيات جديدة من قبل أعضاء التنظيم أو مجالس الإدارة كما هو في القطاع الخاص إلى الرئيس الأعلى لكي يتولى القيام بها بصورة كاملة، ويحق له ممارسة كل الصلاحيات الممنوحة له.

3- التفويض الجانبي

يمارس هذا النوع من التفويض على مستوى الرؤساء أصحاب الإختصاص بما في ذلك سلطاتهم المركزية المختصة.

4- التفويض المباشر وغير المباشر

التفويض المباشر هو إعطاء الصلاحيات والسلطات أو جزء منها إلى المرؤوسين بصورة مباشرة دون تدخل طرف ثالث، أي يقوم الرئيس الأعلى بمخاطبة المرؤوسين مباشرة، أما التفويض غير المباشر والذي نادراً ما يتم تطبيقه، فإنه يتم عن طريق تفويض جزء من الصلاحيات والسلطات إلى شخص عن طريق تدخل طرف ثالث لإعطائه والسماح له بمباشرة عملية التفويض.

5- التفويض الرسمي والتفويض غير الرسمي:

يكون التفويض رسمياً حينما يتم إعداده وفقاً لقواعد قانونية وأنظمة مكتوبة وبشكل متعارف عليه، ويكون التفويض غير رسمي حينما لا يخضع للأنظمة والقواعد القانونية، بل يكون مبنياً على الأعراف والتقاليد والعادات.

6- التفويض المشروط والتفويض غير المشروط

يكون التفويض مشروطاً حينما يتطلب قبل إجرائه ضرورة موافقة ومراجعة الرئيس الأعلى للمرؤوس(المفوض) للقيام بممارسة المهام

الموكلة إليه على أرض الواقع، ويكون التفويض غير مشروط عندما يكون المرؤوس (المفوض له) حراً في البدء بممارسة مهامه دون أخذ موافقة الرئيس الأعلى ومراجعته.

7- التفويض الكامل والتفويض الجزئي

يتسم التفويض بأنه جزئياً، لأن التفويض الكامل يعتبر نزولاً عن الاختصاصات من قبل الرئيس، وهو أمر غير مشروع.

8- التفويض العام والتفويض الخاص

يتمثل التفويض العام في إعطاء الرئيس الأعلى مجموعة من الاختصاصات نفس المهام والواجبات التي تحتاج إلى سلطات معينة للمرؤوس، ولكن دون أن يترتب على ذلك تفويض مطلق أو كامل، بل تفويض عام محدد في بعض المجالات. أما التفويض الخاص، فهو منح الرئيس الأعلى للمرؤوس سلطات لأجل تنفيذ مهمة معينة.

9- التفويض المؤقت والتفويض الدائم

في بعض الأحيان يكون التفويض مؤقتاً لظروف طارئة ولفترة زمنية محددة، إذ ينتهي التفويض بانتهاء الوقت المحدد له. أما التفويض الدائم فيبقى ساري المفعول إلى حين صدور قرار من الرئيس الأعلى بإنهائه.

10- التفويض البسيط والتفويض المركب

التفويض البسيط هو تلك الحالة التي يقوم بموجبها الرئيس الأعلى بتفويض جزء محدد من اختصاصاته لشخص ما، أما التفويض المركب فهو تفويض الرئيس الأعلى لجزء كبير من اختصاصاته لعدد من الأفراد العاملين ليقوموا بذلك مشتركين.

الفوائد الرئيسية للتفويض

للتفويض مزايا وفوائد رئيسية نذكر أهمها: (كنعان، 2002) و (العمايرة،1999) و (Straub,1994) و (سليمان وضحاوي، 1998)

1- يوفر المزيد من الوقت للقائد للقيام بحل المشكلات الفريدة والمهام غير الروتينية.

2- تنمية موظفين مهرة واثقين من أنفسهم.

3- وضع سلطة اتخاذ القرار في أيدي الأشخاص الأكثر التصاقا بالمشكلات أو بالفرص محل النقاش.

4- تحسين فرصة المدير في التقدم من خلال إعداد موظف واحد أو أكثر لتولي وظيفته عندما يحصل المدير على الترقية.

5- إعطاء المرؤوسين فرصة التعلم بالممارسة ومنحهم فرصة للتأهيل والتدريب.

6- إعطاء المرؤوسين الفرصة للتقدم في السلك الوظيفي.

7- الاعتراف بقدرات المرؤوسين مما يولد لديهم الدافع للعمل.

8- يتيح المجال للمرؤوسين للتجديد والإبداع.

9- يوفر احتياطيا متمرسا على العمل للاستفادة منه في الحالات الطارئة التي يتغيب فيها المدير.

10- يحل بعض الصعوبات المترتبة على البعد الجغرافي.

11- يحقق المبدأ الذي يؤكد أن كل الوظائف العليا مفتوحة للعاملين.

12- يرفع الروح المعنوية للعاملين ويولد الثقة المتبادلة بين القائد والعاملين.

13- يمنح الفرصة للمدير بالقيام بالمهام الصعبة بتوفير الوقت الكافي له.

14- يساعد على إنجاز المهام بسرعة.

15- يساعد في الاستغلال الأمثل للوقت.

16- يمنح الفرصة للمدير للاستفادة من قدرات وإبداعات ومواهب المرؤوسين.

شروط التفويض الفعال

يساعد التفويض الفعال على انجاز المهام المفوضة دون حدوث أية مشكلة أو عقبة تحد من إتمام المهام، ولذلك هناك شروط عديدة يجب توفرها لدعم عملية التفويض، وهذه الشروط: (السلمي،1999) و (العمايرة،1999) و (الشرقاوي) و (Barker,1997) و (كنعان،2002)

1- تحديد المهام المراد تفويضها، ويتطلب هذا إجراء تحليل للوظائف في التنظيم على اختلاف مستوياته الإدارية لتوضيح العلاقة بين القيادات الإدارية في هذه المستويات والمرؤوسين فيها، وتحديد واضح لكل السلطات والمسئوليات المناطة بكل موظف وكتابة التفويض وتحديد

أبعاده على ضوء مناقشة مسبقة بين القائد والمرؤوسين الذين ستفوض إليهم السلطة.

2- أن يتم التفويض من أعلى إلى أسفل.

3- ارتباط السلطة المفوضة بقدرات المرؤوس وخبراته.

4- تحديد الموعد الزمني لإنهاء المهمة التي فوض الموظف لأدائها.

5- تحديد مناشط ومسؤوليات العمل.

6- فاعلية وسائل الاتصالات بين القائد ومرؤوسيه، أي أن يعمل القائد على المحافظة على خطوط اتصال مفتوحة بينه وبين من يفوض لهم السلطات.

7- تذكير من فوضت إليه السلطة بأهمية حسن استخدامها بطريقة مشروعة ومرضية.

8- يجب أن تكون أهداف التفويض واضحة.

9- يجب أن يعرف المفوض بوضوح أين تبدأ سلطته وأين تنتهي.

10- ارتباط السلطة بالمسؤولية، أي يجب أن يتحمل المفوض تبعات عمله وأن يتحمل المسئولية كاملة تجاه هذا العمل.

11- أن يكون التفويض قائماً على تقييم موضوعي لقدرات المرؤوس وإمكانياته وتصور خط التقدم الوظيفي المناسب له.

12- استمرار مسؤولية القائد الذي فوض السلطة إلى بعض مرؤوسيه، فهو المسؤول الأول والأخير عن نتائج الأعمال سواء التي يزاولها هو أم فوضها للآخرين.

13- الاختيار الدقيق للمرؤوس المفوض له بحيث تتناسب المهمة المفوض لانجازها مع تخصصه وخبراته في ذلك المجال.

14- يجب تدريب الشخص المفوض على القيام بالمهام المفوضة له.

15- إن يتقبل القائد أخطاء الموظف المفوض له وان يبصره بالهفوات التي وقع بها وطريقة تلافيها.

ومن المفيد لمدير المنظمة كقائد أن يقوم بوصف المهام التي يود تفويضها بشكل دقيق وواضح مع ذكر أسماء المرؤوسين الذين يريد أن يفوض لهم المهام، وتوضيح مبررات اختيارهم والخطوات التي يريدهم أن يسيروا بموجبها وسرعة ومعدل الأداء ومستوى الجودة في الانجاز، وذلك

لكي توضح لهم الصورة وتتبلور لديه المعايير التي تم اختيار المفوضين بموجبها.

16- يتيح الفرصة لهيئات المشورة أن تمارس دورها في الإرشاد والتوجيه وتقديم خبراتها من خلال اشتراكها في عملية صنع القرار.

17- تحقيق اكبر عائد ممكن بالنسبة للمنظمة التي تتم فيها عملية التفويض حيث أن العمل الإداري مع التفويض يتم تحقيقه بأقل تكلفة ممكنة وبأقل وقت.

18- تنمية روح المبادرة لدى العاملين وتوليد أفكار جديدة.

19- عملية التفويض تخلق جوا مناسبا للعمل داخل المنظمة، فالموظف يشعر بأنه لا توجد عملية انفصال بينه وبين القيادة.

20- إشباع الحاجات النفسية للعاملين، كالأمان والثقة والعدالة والأمل في نطاق العمل وتطوير قدراتهم الذهنية.

21- يدرب التفويض المفوض إليه على الاهتمام بالعمل مستقبلا، فهو يقدم له القدوة ويربي لديه التعود في أن يفوض السلطات لمعاونيه مستقبلا في حدود المعقول.

أن مهارة تفويض السلطة في المنظمة تمكن القائد من تحقيق أهداف المنظمة، وتقدم الدعم والتدريب للعاملين جميعا، مما يجعلهم قادرين على أداء المهام بإتقان ونجاح، فالتفويض وسيلة هامة للتطوير الشخصي والمهني وحافز كبير لتحمل المسؤولية وقبول التوجيه والإرشاد، كما انه يولد المنافسة الشريفة بين أعضاء أسرة التنظيم ويدفعهم لتطوير ذواتهم ويشجعهم على البحث والتجريب والمبادرة والإبداع. هذا بالإضافة إلى زرع الثقة في أنفسهم من ناحية، وفي قيادة المنظمة من ناحية أخرى، وكل ذلك سيكون مردوده بلا شك على العملاء حيث أن المفوض الواثق من نفسه والذي يشعر بالمتعة في بيئة العمل وبالتعاون والمرونة ويتمتع بروح معنوية عالية جراء تفويض السلطة له من قبل القيادة الإدارية وإشراكه بالأعمال القيادية سيتمكن بلا شك من معاملة الآخرين بالمثل ويتمكن من قيادة فريقه بشكل ناجح ويلجأ إلى توزيع المهام والمسؤوليات على الأعضاء ويشركهم في اتخاذ القرارات الخاصة بهم في حدود المعقول مع المتابعة والتقويم المستمرين، وهذا ما تهدف إليه إدارة الجودة الشاملة في تقديم أفضل المنتجات وأحسن الخدمات.

وحيث أن التفويض مهارة مكتسبة، فهو يحتاج إلى نقل العمل إلى المرؤوسين بنجاح إلى الممارسة والرغبة في العمل مع الأشخاص الذين يواجهون مشكلة في أداء المهمة بالكامل في وقت واحد. ولكي يكتسب القائد مهارة التفويض بشكل فاعل، عليه أن يبحث عن الصفات التي يفتقر إليها في هذا المجال أو التي تحتاج إلى تحسين وتطوير، وذلك باستخدام استمارة خاصة بذلك الغرض والتي نعرضها فيما يلي كمثال (Straab,1994:97)

الجدول رقم (3)

استمارة خاصة بمهارات التفويض

استمارة خاصة بالمديرين	نعم	لا	تحتاج لتحسين
أ. أوافق بارتياح على المخاطر التي تصاحب التفويض	-	-	-
ب. أعتقد أنني أفوض المهام بالقدر الواجب	-	-	-
ج. أفهم واقدر اغلب فوائد التفويض	-	-	-
د. أصف المهام المفوضة بوضوح	-	-	-
هـ. أقوم بالمتابعة وتشجيع التقييم بعد التكليف بالمهام	-	-	-
و. التسامح مع الأخطاء البسيطة عندما تمضي الأمور على النحو الخطأ	-	-	-
ز. أحلل المهمة والموظفين المتاحين باهتمام قبل اختيار شخص ما لأفوضها إليه	-	-	-
ح. أعرف ما يكفي عن طبيعة وقدرات الموظفين لدي، لكي أحقق خيارات مدروسة عندما أفوض المهام	-	-	-
ط. أرغب في تفويض المهام للعامل الخبير نسبيا إذا كانت المهمة سوف تزيد من ثقة هذا الفرد وبراعته ومهارته	-	-	-
ي. أقدم المعلومات أو النصيحة بسهولة عندما يواجه الموظفون مشكلات في المهام المفوضة إليهم	-	-	-

تخطيط التفويض

عندما يفكر المدير في تفويض بعض السلطات، عليه أن يراعي الأمور التالية: (اللوزي، 1999)

1- معرفة العمل معرفة شاملة بكل جزئياته ومن خلال التحليل الوظيفي.

2- دراسة تفاصيل العمل والقرارات المتعلقة به.
3- توضيح حدود معايير الأداء الوظيفي وتحديدها بدقة.
4- تحديد وسائل الرقابة الفعالة والعمل على تطبيق نظام رقابي فعال.

العوامل المساعدة في نجاح التفويض

هناك بعض العوامل التي تساعد في نجاح عملية التفويض، وهذه العوامل هي : (العمايرة، 1999)

1- تحديد الأهداف:

أن كل عمل مهما كان بسيطاً يحتاج إلى تحديد الأهداف التي يجري بموجبها هذا العمل ويسعى إلى تحقيقها، ويجب أن تحدد الأهداف تحديداً واضحاً ودقيقاً.

2- تعريف السلطة والمسؤولية:

أي تعريف المفوض له بحدود السلطة الممنوحة له، ومسؤوليته تجاه القيام بالعمل الموكل إليه وتحمله نتائج ذلك العمل.

3- الدوافع الخارجية:

على القائد أن يمد المفوض له بقوة دافعة تمكنه من إنجاز المهمة، لتزويده بالمعدات والأجهزة اللازمة لأداء المهمة.

4- الدوافع الداخلية:

ينبغي أن يراعي القائد الفروق الفردية بين المرؤوسين، وأن يسعى لإشباع حاجاتهم ويحرك الدوافع الداخلية لديهم، من خلال الثقة الممنوحة لهم، والاعتراف بقدراتهم ومهاراتهم، وتشجيعهم والثناء عليهم.

5- أن يطلب من المفوض له عملاً كاملاً:

- أما أن يسمح بأقصى درجة من الحرية، وهذا غير عملي.
- أو يسمح بأقصى حرية ولا يسمح بأي تساؤل إلا بعد إنجاز المهمة، وهذا يحرم المرؤوس من فرصة الحصول على النصح والمشورة والإرشاد.
- أو أن يوفق بين الأمرين، الأول والثاني، وهو الأمر الأفضل.

6- يجب أن يكون هناك تفاهم:

أن التفاهم بين الرئيس والمرؤوس هو أساس نجاح العمل، ولذلك فيجب أن تكون العلاقة بين الرئيس والمرؤوس قائمة على التفاهم وتبادل وجهات النظر، والصراحة والوضوح والاحترام والثقة.

7- التدريب:

التدريب أمر لا بد منه، وذلك لتحسين قدرات المرؤوسين في المجالات التي يحتاجون فيها إلى تحسين، للإستفادة منهم فإن على المدير وضع نظام محكم للتدريب أثناء الخدمة وتطوير قدرات المرؤوسين في مجالات عديدة.

مراجع الفصل الخامس

1- الأغبري، عبد الصمد (2000) الإدارة المدرسية، البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، بيروت: دار النهضة العربية.
2- الحريري، رافدة (2008) مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، عمان: دار المناهج.
3- السلمي، علي (1999) المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق، القاهرة: دار غريب.
4- الشرقاوي، مريم محمد (2006) الإدارة المدرسية، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.
5- الطيب، أحمد (1988) تفويض السلطة كأساس لتطوير الخدمة المدنية، مجلة الإداري، مج 10، ع 35 ص 105-108
6- الطويل، هاني (1990) الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، عمان: الجامعة الأردنية.
7- العمايرة، حسن (1999) مبادئ الإدارة المدرسية، عمان: دار المسيرة.
8- اللوزي، موسى (1999) التطوير التنظيمي، عمان: دار وائل.
9- سليمان، عرفات عبد العزيز (1987) إستراتيجية الإدارة في التعليم، القاهرة: مكتبة الإنجلو المصرية.
10- شريف، علي (2003) إدارة المنظمات الحكومية، الإسكندرية: الدار الجامعية.
11- شريف، علي والكردي، منال (2004) تنظيم وإدارة الأعمال، الإسكندرية: الدار الجامعية.
12- عبود، عبد الغني، وحجي أحمد والصغير، محمد وغانم ، أحمد والبهواشي، السيد (1994) إدارة المدرسة الابتدائية، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.
13- كنعان، نواف (2002) القيادة الإدارية، ط 2، بيروت: دار الثقافة.
14- مصطفى، صلاح عبد الحميد وعمر، فدوى فاروق (2005) الإدارة والتخطيط التربوي، الرياض: مكتبة الرشد.

15- Barker,Alan (1997) How To Be Abetter decision Maker, London: Kogan Page Ltd.
16- Freematle,David (1997) Super Boss, London: Simon and Schuster Inc.
17- Landsberg, Max (2000) The Tools of Leadership, London: Harper Collins Publishers Ltd.
18- Straub, Joseph (1994) The Successful New Manager, New York: AMACOM

الفصل السادس

التوظيف الفعال للموارد البشرية

عناصر الفصل

- المسار الوظيفي
- إدارة المسار الوظيفي
- الوظائف الفنية لإدارة الموارد البشرية

  أولاً : تحليل وتعميم الوظائف

  ثانياً : اختيار وتعيين الموارد البشرية

  ثالثاً : التعويض والمكافأة

  رابعاً : تقويم الأداء
- أغراض عملية التقويم
- خصائص التقويم الجيد
- المراجع

المسار الوظيفي .. المعنى والمفهوم

المسار الوظيفي هو مجموعة من الترقيات والتنقلات الأفقية والرأسية التي تحدد مجموعة من الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على مدى سنوات وجوده في الخدمة (أبو بكر ،2004) والتي تتأثر باتجاهاته وطموحاته وآماله ومشاعره ، وقد ينظر إلى المسار الوظيفي من منظور الحركة داخل التنظيم كأن يتدرج الموظف في المهام والمراكز العظيمة ، كما قد ينظر إلى المسار الوظيفي من منظور الحركة داخل التنظيم ، كأن يتدرج الموظف في المهام والمراكز الوظيفية ، كما قد ينظر إلى المسار الوظيفي على اعتباره سمة مميزة للموظف ، إذ يتكون مسار كل موظف من عدة وظائف ومراكز إدارية ، والحصول على خبرات متنوعة . (المرسي ،2003) ويرتبط مفهوم المسار الوظيفي بكافة قرارات التوظيف وتشغيل العاملين، واستثمار الموارد البشرية ويعرف المسار الوظيفي بأنه نموذج الخبرات المرتبطة بالعمل والذي يمتد عبر حياة إنسان ما وتشمل الخبرات الوظيفية كل من المراكز الوظيفية ، وخبرات العمل ، ونوعيات المهام ، كما تتأثر الخبرات الوظيفية بقيم وحاجات ومشاعر الفرد . (المرجع السابق) ويعرف أيضاً على انه تحقيق التوافق الفعال بين إمكانيات وقدرات الفرد واحتياج المنظمة ،وذلك من خلال مجموعة من القرارات والإجراءات التنظيمية التي تهيئ فرص العمل المناسبة والمفيدة للفرد والمنظمة طيلة حياة الفرد الوظيفية . ويشتمل المسار الوظيفي على العديد من الخصائص التي نوردها فيما يلي : (أبو بكر ،2004)

1- إن رسم المسار الوظيفي لكل فرد هي مسؤولية الشخص إذ أنه يقوم برسم المسار الوظيفي الذي من خلاله يرى مستقبله الوظيفي ويجب أن يقترن ذلك بالصفات والمهارات والقدرات والاتجاهات التي تؤهله لذلك.

2- تقع على الفرد مسؤولية تأهيل نفسه وتوفير القدرات والمهارات والصفات التي تؤهله لشغل الوظيفة التي يتقدم إلى المنظمة لشغلها.

3- يقوم المسار الوظيفي على أساس مسؤولية المنظمة لإيجاد الوظيفة المناسبة للفرد وفق مؤهلاته ، وتهيئة مناخ العمل لاستثمار قدرات ومهارات ومواهب الأفراد.

4- يستلزم تخطيط المسارات الوظيفية من المنظمة ممارسة مجموعة من الأعمال التنظيمية والإدارية في مجالات الاختيار والتعيين والتأهيل ،

والانضمام إلى العمل ، والتدريب والتطوير ، والترقية ، والنقل ، وإنهاء الخدمة ، وقرارات الإشراف والانتداب وغيرها من مجالات حركة التوظيف .

5- العمل من خلال النظم وتكافل جهود الفرد والمنظمة على تحقيق الانسجام والتوافق بين اتجاهات وقدرات وصفات الفرد وتوقعاته ، واحتياجات المنظمة وأهدافها .

6- وضوح مبدأ الاستمرارية في التعامل مع الحركة الوظيفية للفرد ، بحيث يوجد هناك ترابط موضوعي للمستقبل الوظيفي للفرد مع خطط المنظمة في تشغيل العمالة .

7- وضوح مبدأ المنفعة المتبادلة بين الفرد (العامل) والمنظمة

8- وضوح مبدأ المشاركة في المسؤولية والتوزيع المنطقي والعادل للأدوار بحيث يقع على الفرد عبء الإسهام في تطوير ذاته وتنمية قدراته ، وتطوير معارفه، وإحداث التكيف في اتجاهاته ورغباته بطريقة تساعد المنظمة على القيام بدورها في توفير الوظيفة المناسبة لاستثمار قدرات ومهارات وخصائص الفرد .

9- يساهم التخطيط الفعال للمسارات الوظيفية في تقليل احتمالات حدوث الصراعات في العمل وما يترتب عليها من حالات التوتر أو ضغوط الوظيفة بين الفرد والمنظمة.

10- إن الهدف العام للتخطيط الفعال للمسارات الوظيفية هو كفاءة الفرد وبقاء ونمو المنظمة للعمل لصالح المصلحة المشتركة .

إدارة المسار الوظيفي

يعتبر العنصر الإنساني في المنظمات من أهم عناصر العمل والإنتاج ، ولذا فإن إدارة المسار الوظيفي تضطلع بمسؤوليات ومهام عديدة من أجل استثمار هذا العنصر والاستفادة منه في المنظمة ، وكذلك توفير مستلزمات الرضا الوظيفي والقناعة الشخصية للأفراد العاملين وتشتمل إدارة المسار الوظيفي للموارد البشرية ،على الحقوق ، والواجبات والاجور ، والإنتاجية ، والانتماء ، والتعيين ، والتعويض ، وحسم المنازعات، ويجب أن ترتبط تكلفة الأجور بالإنتاج المحقق ، وأن ترتبط الأجور الإضافية والحوافز بالزيادة الحقيقية في الإنتاج والجودة ، وأن تشبع حاجات الفرد والاهتمام بدورة حياة الفرد داخل المنظمة ، وتحقيق الإدارة للعلاقات

المنطقية بين الحالة المعنوية للعاملين وتحسين الأداء ، وبين الأجر والإنتاج والجودة والزيادة في معدلات الرضا الوظيفي ، وبين تكنولوجيا الإنتاج ،واسلوب تنظيم العمل ، والعلاقة بين قيم العمل والأداء . وتعتبر إدارة المسار الوظيفي الإطار الشامل المتكامل الذي يحقق أهداف المنظمة من خلال توظيف العنصر الإنساني (النجار،1994) وتتمثل إدارة المسار الوظيفي بالآتي : (المرسي،2003)

1- تصميم المسارات الوظيفية

تتمثل هذه النقطة في جمع التوصيفات عن كل الوظائف بالمنظمة وتشكل لجنة من المديرين الذين يمثلون الأقسام والإدارات المختلفة لتصميم المسارات الوظيفية، ويجب أن تتضمن كل وظيفة تالية في نفس المسار مهارة جديدة لم تكن موجودة في الوظيفة السابقة ، وهذا يفيد عندما ينقل الفرد من وظيفة إلى أخرى تالية في نفس المسار الوظيفي في اكتساب المهارات الجديدة.

2- نشر المعلومات عن المسار الوظيفي :

تقوم إدارات الموارد البشرية عادة بإعداد كتيب وصفي أو مطوية تحتوي على فرص التوظيف ، والمسارات المتاحة بالمنظمة لجميع الأفراد في المجتمع .

3- نشر المعلومات عن الوظائف الشاغرة

من الواجب الإعلان عن كل الفرص الوظيفية عن طرق الإعلان الداخلية أو الخارجية مع ذكر المواصفات المطلوبة ، والابتعاد عن شغل الوظائف الشاغرة سراً من خلال النقل أو الترقية لان ذلك يضيع الفرصة على المنظمة في استغلال الكفاءات التي من الممكن أن تقدم لشغل هذه الوظائف .

4- تقويم أداء العاملين

يساهم تقويم أداء الأفراد في توفير المعلومات الدقيقة والمفيدة في تطوير المسار الوظيفي ، وتعتبر مراكز التقويم من أفضل الطرق للحصول على تقويم أكثر عمقاً وموضوعية حول أداء الأفراد .

5- تقديم المشورة في مجال تطوير المسار الوظيفي:

يتم تقديم المشورة من خلال الحلقات الدراسية الحرة المتعلقة بتطوير المسار الوظيفي ، حيث يمر المشاركون بسلسلة مخططة من التدريبات التي تساعدهم في تخطيط مسارهم الوظيفي أو من خلال مساعدة الإدارة لموظفيها في تخطيط مساراتهم الوظيفية وتعريفهم بالأساليب المتاحة للتدريب ، أو من

خلال المداولات الإشرافية التي تتم بين المشرف أو المدير مع المرؤوس لمناقشة تقرير أدائه ، وتبادل وجهات النظر التي تتعلق بفرص تطوير المسار الوظيفي . وقد تقدم هذه الاستشارات بشكل فردي أو بشكل جماعي.

6- الخبرة العملية في التطوير :

وتعني تقديم مجموعة من الخبرات المخططة التي تساعد على التعلم واكتساب المعارف والمهارات ، وتنفيذها بشكل عملي تطبيقي .

7- الموازنة بين الاحتياجات الفردية والتنظيمية :

من المداخل الشائعة لتحقيق الفعالية لبرامج تنمية المسارات الوظيفية ، هو إدماجها ضمن أنشطة وهياكل الموارد البشرية بالمنظمة ، وهذا التكامل يخلق نوعاً من التدعيم المتبادل لعمليات وأنشطة إدارة الموارد البشرية .

أهداف الاهتمام بالتخطيط للمسار الوظيفي

هناك مجموعة من الأهداف التي تسعى بالمنظمة إلى تحقيقها وتنبثق هذه الأهداف من هدفين أساسيين هما : (أبو بكر،2004)

1- تحقيق مصالح المنظمة في الحصول على الأفراد الملائمين ورفع كفاءاتهم.

2- تحقيق مصالح الأفراد في اختيار الحياة الوظيفية المناسبة وإعدادها للتقدم بالنجاح في مراحلها المختلفة.

ومن هذين الهدفين تنبثق الأهداف الفرعية التالية :

أ- تحقيق فرص العمل المناسبة .

ب- توفير فرص الترقية والتقدم الوظيفي

ج- تقليل معدل دوران العمل .

د- إشباع الحاجات العليا للأفراد وتحريك دوافعهم نحو النمو والتطور .

هـ - تحديث المعارف والمهارات المهنية للأفراد .

و- زيادة الإنتاجية وتطوير الأداء .

ز- رفع كفاءة وفعالية المنظمة .

الوظائف الفنية لإدارة الموارد البشرية

تتعامل إدارة الموارد البشرية مع كل ما يتعلق بالعاملين من خلال قائمة الوظائف التي يشغلونها ، وهذه القائمة هي الأساس لجميع نشاطات

إدارة المـوارد البشـرية.(بحرنـوطي ،2004) وتسـتند الوظـائف المتنوعـة التـي تؤديهـا إدارة المـوارد البشـرية بالدرجـة الأولـى علـى التخطـيط الـذي يعتبـر الوظيفة الرئيسية التي يتوقف على نجاحها كل الوظائف الأخرى ، والتخطيط فـي مجـال إدارة المـوارد البشـرية هـو نشـاط هدفـه التأكـد مـن تـوافر العنصـر البشـري المطلـوب لتحقيـق أهـداف المنظمـة فـي المسـتقبل بالعـدد المناسـب والنـوع المناسـب وفـي الوقـت والمكـان المناسـبين . وتشـتمل عمليـة تخطـيط الموارد البشرية على عناصر معينة هي تحديد الأهداف الخاصـة بالمنظمـة ، وتحليـل الموقـف الحـالي للعمالـة ، والتنبـؤ بـالقوى العاملـة ، وتنفيـذ بـرامج العمالة ، والمراجعة والتعديل إذا تطلب الأمر.(أبو بكر،2004) وتتمثل الوظائف الفنية لإدارة الموارد البشرية بالآتي :

أولاً : تحليل وتصميم الوظائف Work Analysis and Design

أن إعـادة النظـر بنـوع ومحتـوى الوظـائف والأعمـال التـي تزاولهـا المنظمـة وتنجزهـا يطلـق عليـه – تحليـل الأعمـال وتصـميمها – أو أعـادة تصـميمها ، والهـدف مـن وراء ذلـك هـو زيـادة دافعيـة العـاملين وجعلهـم أكثـر إنتاجية وتحقيق مواءمة أفضل بـين الهيكـل التنظيمـي وهيكـل الوظـائف ، ممـا يقود إلـى تحقيـق الانسـجام بـين الفـرد والوظيفـة ، وبـين الوظيفـة والمنظمـة ، وبـين الفـرد والمنظمـة . ومـن هـذا المنطلـق قـد تحتـاج المنظمـة إلـى تغييـر محتوى العمل Work Content أو تغيير مكـان إنجـازه أو وقـت انجـازه .(الهيتـي ،2003) وتحليل الوظـائف Job analysis هو عملية دراسة الوظائف الحالية فـي المنظمـة وتحليلهـا لحصـر المهـام التـي يقـوم بهـا شـاغل الوظيفـة ، ومؤهلاتـه وخبراتـه ومسؤولياته . وتحليـل الوظـائف هـو عمليـة فنيـة معقدة وضـرورية لإعـداد قائمـة الوظـائف والوصـف الـوظيفي لهـا بشـكل علمـي ، أمـا تصـميم الوظائف Job design فهو عملية تحديد قائمة وعدد المهـام التـي تشـتمل عليهـا الوظيفة الواحدة .(برنوطي،2004) وتنطـوي عمليـة تصـميم الوظـائف بالإضـافة إلى قائمة وعدد المهام ، على تحديد الأدوات التي يحتاج إليهـا العمـل وطبيعـة الصـلات التفاعليـة ، وظـروف الأداء لهـذا العمـل .(حجـازي ،2005) وكـذلك الأجـور والمكافـآت والرضـا ، والمهـارات والقـدرات والخبـرات، ولقـد أخـذ تعميم الوظيفـة توجهـاً أكثـر إيجابيـة يتمثـل فـي تغييـر معـالم الوظيفـة ، بينمـا انحصـر دور تحليـل الوظيفـة فـي جمـع المعلومـات لغـرض اسـتخدامها فـي مجـالات المـوارد البشـرية الأخـرى ، ومـع ذلـك فإنـه يوجـد تـرابط واعتمـاد متبـادل بـين هـذين العنصـرين .(المرسـي ،2003) ويهـدف تصـميم العمـل إلـى تحقيق العديد من الأهداف المتمثلة في الآتي (Schuler,1995)

1- زيادة فاعلية كل من الفرد والمنظمة .

2- زيادة الإنتاجية عن طريق استخدام أفضل الوسائل لإنجاز العمل.

3- رفع الكفاءة الإنتاجية بواسطة تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية . وتتم طريقة تحليل الوظائف بجمع المعلومات والحقائق عن طبيعة الوظائف في المنظمة وتحليلها، وتلخيصها ، وتقديمها بشكل قوائم مكتوبة – توضح فيها المهام والمسؤوليات ، والصلاحيات ، والمناخ المادي والنفسي والاجتماعي الذي تؤدى فيه ، والمخاطر والأمراض المهنية المحتملة من جراء مزاولة تلك الوظيفة ، ثم معرفة وتحديد المهارات والقدرات البشرية اللازمة لإنجاز تلك المهام أو الوظائف ، ومن ثم الوصول إلى النتائج التالية: (عقيلي ،2005)

1- وصف الأعمال والوظائف Job Description : يشتمل وصف الأعمال على تحديد أهداف الوظيفية ، والمهام الذهنية والبدنية المطلوب توافرها في شاغل الوظيفة ، ومعايير الأداء المطلوب ، والظروف المناخية والنفسية والاجتماعية التي تؤدي في ظلها المهام والمسؤوليات المترتبة على مزاولة الوظيفة ، والمخاطر والأمراض التي تحيط بأداء الوظيفة ، وكيفية ومكان أداء الوظيفة ، ثم علاقات الوظيفة مع الوظائف الأخرى داخل المنظمة .

2- معايير أداء العمل Job performance standards وتتمثل في الحد الأدنى المقبول إنجازه من المهام والمسؤوليات من قبل شاغل الوظيفة ، وهذه المعايير تستخدم لاحقاً في تقويم مستوى أداء الموظف وكفاءته ، وتحديد احتياجاته التدريبية ، وترقيته مستقبلاً ، وتعويضاته المالية .

3- محددات الوظائف Job specification : وتعني وضع بيان تفصيلي يوضح المواصفات الواجب توفرها في شاغلي الوظائف ، وتشتمل محددات العمل على مجموعة من الشروط أهمها : المؤهل العلمي ، والخبرة ، والمهارة ، والجنس ، والعمر والهوايات.هذا وتقوم بعض الشركات الكبيرة بتحليل العمل الإداري بهدف المساعدة في تخطيط الاحتياجات طبقاً لنوعية المهارات والقدرات المطلوبة. وحيث أن بعض المنظمات تواجه في مجال تحليل العمل الإداري مشكلة خاصة بنوعية هذا العمل ، ومشكلة كون الأعمال الإدارية مختلفة تماماً عن مكوناتها . وبناء عليه توصل كل من Hany and Purvis ومركز البحوث والدراسات التابع لجامعة أوهايو المشار إليهما في (حنفي،2007) إلى أن مختلف الوظائف تتضمن مجموعة من الوظائف والمهام ذات الصفة العامة ، وتم التحليل وفقاً للنقاط التالية :

1- أهداف العمل Job objective : تبحث هذه النقطة عن مجال وطبيعة العمل الإداري ، وعن غرض هدف القطاع الذي تشرف عليه هذه الوظيفة الإدارية في المنظمة .

2- الجوانب التنظيمية organizing : يبحث في هذا البند عن نوعية السلطة المختارة والممنوحة لهذه الوظيفة ، وعن عدد المرؤوسين التابعين لهذا القسم، وعن مسؤوليات الوظيفة في مجال تنمية الأفراد ، وأيضاً أهمية الوظيفة وموقعها في الهيكل التنظيمي .

3- التخطيط Planning : ويتضمن نوعية المقترحات والخطط المزمع تنفيذها حول تطوير هذه الوظيفة ، والتركيز على نطاق الوظيفة ومدى تعقدها من خلال خطة معينة ودقيقة .

4- إعداد السياسات Preparing policies : يتضمن إعداد السياسات تحديد نوعية اللجان التي تتطلب إشراك من يشغل الوظيفة الإدارية في مجال اتخاذ القرارات داخل المنظمة وداخل إطار الوظائف التي يشرف عليها شاغل الوظيفة.

5- التوجيه Direction : وهو كيفية حفز المرؤوسين وإثارة حماسهم ودوافعهم للعمل .

6- الرقابة Control: وفيها يتم تحديد طبيعة ونوعية الرقابة ، والمشاكل الخاصة بالتوقيت ، ونوعية المعلومات المطلوبة لأغراض الرقابة، ونوعية الضغوط والممارسات ، والسلطة المتاحة لاتخاذ القرارات التصحيحية .

7- التشغيل Operation : لابد من وجود وظيفة تشغيلية من معظم الوظائف الإدارية يقوم بتنفيذها المدير بنفسه ، ومن الضروري التطرق إلى هذا الجانب في توصيف الوظيفة الإدارية .

وتحليل العمل يفيد المنظمة بالحصول على المعلومات الآتية : (ديسلر،2007)

- المعلومات التي تتعلق بالمهام الوظيفية التي يشتمل عليها العمل ، بالإضافة إلى المعلومات التي تشير إلى كيفية العمل ولماذا ومتى ينجز الفرد عمله .
- المعلومات المتعلقة بطبيعة السلوك الإنساني المرغوب فيه أثناء مزاولة العمل.
- المعدات والأدوات والتجهيزات والموارد المساعدة في إنجاز العمل .
- معايير الأداء مع التركيز على كمية ونوعية الجهد المطلوب لإنجاز العمل والذي يتم على ضوئه تقويم أداء الفرد .

- المعلومات الخاصة بظروف العمل ، ومحدداته ، والبيئة التنظيمية والاجتماعية التي تساعد على تحقيق أعلى مستوى من الأداء .
- المعلومات المتعلقة بالمؤهلات الشخصية عن الفرد شاغل الوظيفية ، كالمهارات والمعارف والعلوم ، والشهادات ، والخبرات ، والقدرات والهوايات ،والميول والاتجاهات ، والطموحات، والشخصية .

مجالات استخدام نتائج وتحليل العمل

هناك العديد من الفوائد التي يمكن الحصول عليها من وراء التحليل الدقيق والموضوعي لأعمال ووظائف منظمة إدارة الموارد البشرية ، وذلك من خلال المجالات الآتية (عقيلي ،2005)

1- مجال تخطيط الموارد البشرية : تعتمد وظيفة تخطيط الموارد البشرية على نتائج تحليل الأعمال والوظائف ،إذ أنه في ضوء المعلومات التي تقدمها عملية تحليل الوظائف من الأفراد ، يتمكن فريق التخطيط أو الفرد المخطط من تقدير حاجة الوظائف من الأفراد من حيث عددهم و مؤهلاتهم وخبراتهم.

2- مجال اختيار وتعيين الموارد البشرية : توفر عملية تحليل الوظائف المواصفات والمهارات المطلوبة لأداء الوظائف بشكل جيد ، وتعتبر هذه المواصفات والمهارات بمثابة معايير يجب توفرها فيمن سيشغل هذه الوظائف ، ومن هذا المنطلق يتم انتقاء أفضل الموارد البشرية المتقدمة للعمل في المنظمة واعتماد تعيينها .

3- مجال استقطاب الموارد البشرية : إن عملية الاستقطاب لا يمكن أن تتم الا بعد أن تعرف إدارة الموارد البشرية خصائص ومواصفات الأفراد المراد استقطابهم والتي يوفرها عادة تحليل العمل ، إذ أن التحليل يوفر الأساس المنطقي السليم الذي يساعد على استقطاب العاملين بشكل ناجح .

4- مجال تنمية وتدريب الموارد البشرية : يساعد تحليل الأعمال الوظائف في تحديد ما يتوجب على العاملين أدائه من مهام لتحقيق النجاح المطلوب منهم ، ومن هنا فإن التحليل يدعم عملية التدريب ، إذ أنه يوضح مواطن العمل التي تحتاج إلى تدريب وتنمية مهارات الموارد البشرية كل حسب حاجاته ، أي أن التحليل يوفر القاعدة الأساسية لتحديد المواد التدريبية لتطوير وتحسين أداء الأفراد .

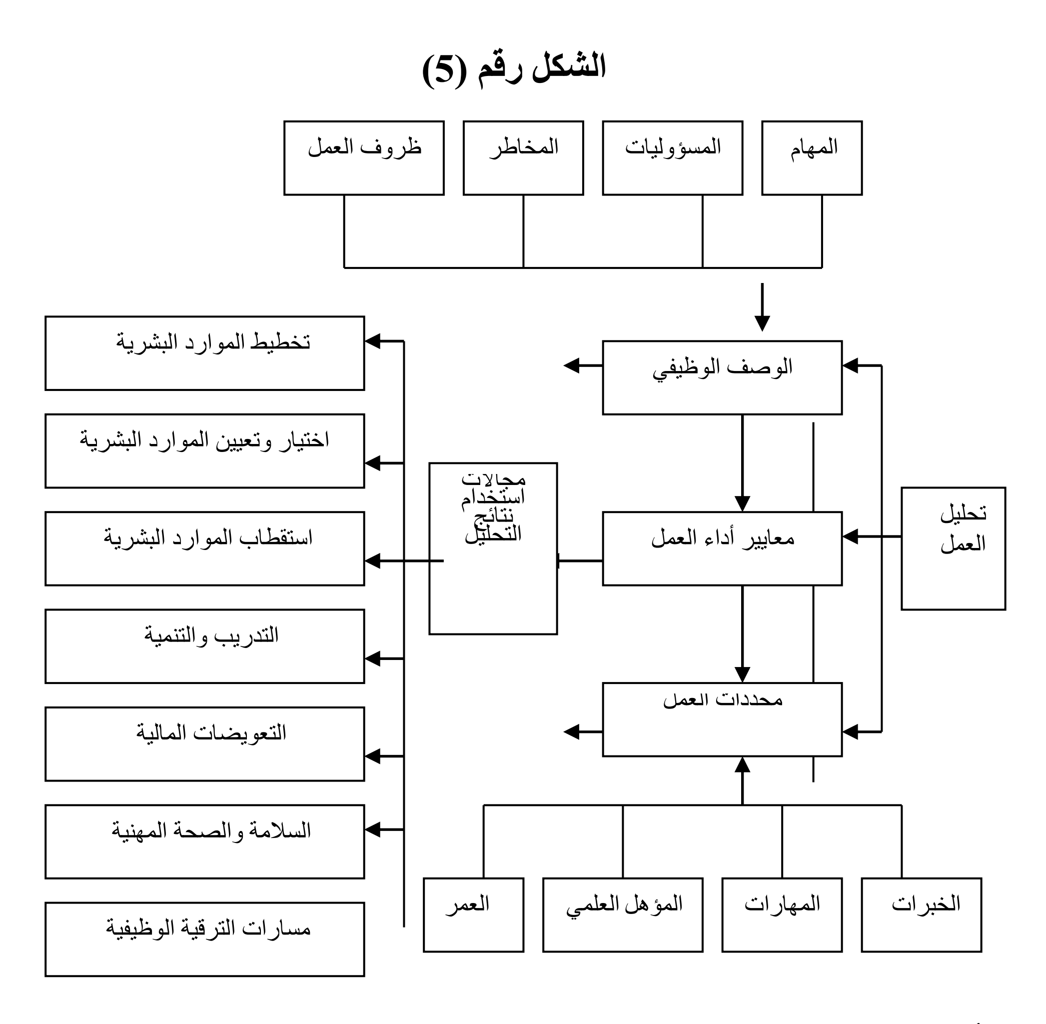
5- مجال تقويم أداء الأفراد: تتم عملية التقويم عادة من قبل الرؤوساء المباشرين ، وذلك بهدف الوقوف على نقاط القوة لدى مرؤوسيهم وتعزيزها، ومعرفة نقاط الضعف لتذليلها ، وعملية التقويم لا تتم إلا باستخدام معايير توضح الإنجازات المطلوب من المرؤوسين تحقيقها . ومن خلال نتائج التحليل ، يمكن تحديد مستوى كفاءة الأداء والإنجاز ، إذ أن عملية التحليل تمد عملية التقويم بالمعايير اللازمة لتقويم أداء الأفراد .

6- مجال الصحة والسلامة في بيئة العمل :تحيط بالأعمال مهما كانت طبيعتها بعض الأمراض والحوادث والإصابات التي يجب على إدارة الموارد البشرية الحد منها أو منع حدوثها ، لذلك يتوجب على الإدارة الإلمام بطبيعة هذه المخاطر ومسبباتها ، وطرق الوقاية منها ، والتحليل يوفر المعلومات الكافية عن هذه المخاطر المصاحبة لأداء كل نوع من أنواع الوظائف ، وبذلك فهو أي التحليل يساعد على تفعيل وظيفة السلامة والحماية من المخاطر وتوفير الأمان للعاملين .

7- مجال تحديد التعويضات المالية: يساهم التحليل في توضيح الأسس التي تقوم عليها مسألة التعويضات المالية وذلك بتجسيد مهام ومسؤوليات الوظائف ومدى خطورتها ، وبذلك فهو يمكن لوظيفة تحديد التعويضات المالية اعتمادها كمعايير لدفع التعويضات للعاملين في المنظمة بما يحقق العدالة والموضوعية في الدفع .

8- مجال تخطيط المسارات الوظيفية : يوفر تحليل العمل تحديد متطلبات الوظائف الجديدة التي سيرقى إليها الموظف ، ولذلك فإن مسارات الترقية لا يمكن أن تتم دون معرفة نتائج التحليل .

الشكل رقم (5)



أساليب تحليل الوظائف Job Analysis Methods

تتنوع الأساليب التي يمكن اللجوء إليها لتحديد مكونات الوظائف ، والمعارف ، والقدرات الأساسية اللازمة لتحقيق الأداء الجيد لها ، ومن أبرز هذه الأساليب ما يلي : (المرسي،2003) و(عقيلي ،2005) و(برنوطي،2004)

1- إسلوب الملاحظة : يقوم مسؤول تحليل الوظائف وفق هذا الأسلوب بجمع بيانات شاملة عن الوظيفة ، وذلك عن طريق ملاحظته المباشرة للعاملين أثناء أدائهم لأعمالهم ، ويتميز هذا الإسلوب من أنه يوفر بيانات سريعة ومن الواقع ، ولكنه قد يتسبب في ارتباك العاملين حين شعورهم بأنهم تحت الملاحظة ، أو يدفعهم إلى المبالغة في الأداء مما يؤثر سلباً على جودة وموضوعية التحليل .

2- اسلوب المقابلة الشخصية : تجرى وفق هذا الاسلوب مقابلة لكل فرد من العاملين وتوجيه الأسئلة لـه ، أو الطلب منه الحديث عن طبيعة وظيفته ومسؤولياته وظروف عمله . وعلى الرغم من أن إسلوب المقابلة يتميز بكونه يزيد من احتمال الحصول على بيانات قد تكون خافية على المحللين ، كما انه يساعد في الحصول على معلومات كثيرة من خلال الحديث اللفظي وغير اللفظي ، فالإنسان عادة يفضل الحديث عن الكتابة ، وقد يقدم معلومات تفصيلية لا يمكن الحصول عليها بأساليب أخرى ، إلا أن ما يؤخذ على إسلوب المقابلة أنه يستغرق الكثير من الوقت ، وقد يغير الشخص الذي تجرى معه المقابلة بعض الحقائق لاعتبارات عديدة كالخوف المساءلة ، ومحاولة تغيير الحقائق لسبب أو لآخر ، كما أن المقابلة تتطلب مهارة خاصة وتتسم بكلفتها العالية وصعوبة تحقيق الثقة العالية بين المحللين ولذلك يصلح اللجوء إلى اسلوب المقابلة لتحليل الوظائف النادرة المفردة أو المعقدة .

3- إسلوب المقابلة الجماعية : يتم هذا الاسلوب بإجراء مقابلة لعدد من شاغلي الوظيفة في آن واحد وليس بشكل فردي .

4- إسلوب الاستقصاء (الاستبيان) : يتطلب هذا الأسلوب إعداد استمارات (استبانات) تتضمن أسئلة محددة ودقيقة عن الأمور التي يحتاج المحللون إلى معرفتها ، وتوزع هذه الاستبيانات على العاملين ليجيبوا عليها ثم يعيدونها إلى الجهة المرسلة أي فريق المحللين لاستخراج البيانات والمعلومات . ويتميز هذا الإسلوب بقلة التكاليف واختصار الوقت، لكنه يتطلب الدقة والشمول ، كما يتطلب الفهم الموحد للأسئلة من قبل العاملين وضرورة إجاباتهم عليها بدقة .

5- اسلوب الاستقصاء المعززة بالمقابلة : يجري هذا الأسلوب بواسطة الجمع بين اسلوب الاستقصاء واسلوب المقابلة ، إذ تعد استبانه استقصاء وتوزع على العاملين ، ثم يتم تنظيم مقابلة شخصية لكل لكل عامل لتسليم الإستبانة واستكمال البيانات الناقصة فيها ويصلح هذا الأسلوب للوظائف المتعددة التي تستوجب متطلبات خاصة ، كوظيفة عميد في كلية ، ، أو وظيفية مدير قسم .

6- إسلوب الاستقصاء الهيكلي : يتم وفق هذا الإسلوب إرسال قائمة استقصاء طويلة الى العاملين معدة لهذا الغرض ويطلب منهم اختيار وترتيب المهام التي يقومون بها في وظائفهم ، وتتضمن تلك القائمة كافة عناصر المهام المختلفة ويعد هذا الأسلوب وسيلة فعالة في جمع البيانات عن الوظائف ،إلا أن الاستثناءات أو بعض الملامح المميزة لوظيفة ما قد

يتم تجاهلها لا سيما أنه لا توجد فرصة لاستخدام أسئلة للتوضيح أو التحقق من المعلومات التي تم الحصول عليها .

7- أسلوب التشاور الفني : يوجد في العديد من مراكز الخبرة والاستشارات الإدارية خبراء متخصصين في مجال تحليل ووصف الوظائف ، وهؤلاء الخبراء لديهم معلومات وخبرات عن طبيعة الأعمال والوظائف التي تمارس في العديد من المنظمات ، وبالتالي يمكن الاستعانة بهم من أجل الحصول على المعلومات التي تحتاجها عملية التحليل . ومن سلبيات هذا الأسلوب هي أن تكاليفه مرتفعة ومعلوماته ذات طابع عمومي ، كما أنها تهمل وجهة نظر شاغل الوظيفة بشأن ما يؤديه في وظيفته .

8- إسلوب تسجيل الوقائع : يتطلب هذا الإسلوب من شاغل الوظيفة القيام بتسجيل أنشطتهم اليومية بدقة كالمهام والمسؤوليات والصعاب والضغوط التي يواجهها ، والجهد والتعب والمخاطر المهنية المحيطة به ، وهذا الإسلوب يوفر الكثير من المعلومات إلا أنه يتطلب جهداً كبيراً ، ويستهلك وقتاً كبيراً من وقت العمل المتاح لشاغل الوظيفة .

9- اسلوب عنصر الوظيفة : تتمثل هذه الطريقة في سؤال المتخصصين والخبراء في مجال محدد لتوليد قائمة من المعارف والمهارات والقدرات والسمات الشخصية لشاغلي وظيفة معينة ، وتسمى هذه عناصر الوظيفة والمطلوبة لتحقيق الأداء الصحيح للعمل . ويقوم بعد ذلك هؤلاء الخبراء والمختصون بتقييم كل عنصر وظيفي وفقاً لأربعة مقاييس هي :

أ- مقياس (الحد الأدنى للقبول) ويمثل نسبة العمال الذين لديهم حد أدنى من عنصر الوظيفة المعين .

ب- مقياس (المتفوق) ويعكس نسبة العمال المتفوقين الذين يتوافر فيهم عنصر الوظيفة .

ج- مقياس (القلق المحتمل)ويشير إلى احتمال مواجهة متاعب جراء وجود العامل الذي يفتقر إلى عنصر الوظيفة .

د- المقياس(العملي) ويهتم بإمكانية إيجاد عاملين يتوافر لديهم عنصر الوظيفة من الناحية العملية (التطبيقية)

ويوفر هذا الاسلوب معلومات وظيفية محددة حول الخصائص التي يحتاجها العامل لتحقيق النجاح في الوظيفة التي يشغلها.

10- اسلوب استقصاء تحليل المركز الوظيفي : تستند هذه الوسيلة إلى جهود بحثية مكثفة وقابلة للتطبيق عبر العديد من المنظمات والوظائف المختلفة ، ويتميز هذا الأسلوب بأنه استقصاء نمطي لتحليل الوظائف

يحتوي على (194) عنصراً ، وهذه العناصر تمثل سلوك الوظيفة ، وظروف العمل ، والخصائص العامة للوظيفة ، والتي يمكن أن تنطبق على مجموعة متاينة من الوظائف ، وقد تم ترتيب هذه العناصر في ستة أقسام هي :

أ- من خلال المعلومات : وتعني بالمكان والكيفية التي يحصل العامل على المعلومات المطلوبة لأداء الوظيفة .

ب- العمليات الذهنية : وتشمل المنطق ، واتخاذ القرارات ، والتخطيط، وأنشطة توليد المعلومات ذات العلاقة بالوظيفة .

ج- مخرجات العمل : وتتضمن الأنشطة المادية ، والأدوات ، والمعدات ، والوسائل التي يستخدمها العامل للقيام بمهامه الوظيفية .

د- العلاقات مع الآخرين : وتشمل طبيعة ونطاق العلاقات التي تتطلب الوظيفة إقامتها مع الآخرين سواء داخل المنظمة أو خارجها .

هـ- بيئة الوظيفة : وتتضمن البيئة المادية والاجتماعية التي يتم فيها أداء المهام الوظيفية .

و- السمات الأخرى : وهي الأنشطة والظروف والخصائص الأخرى .

وباستخدام هذا الأسلوب يطلب من المحلل الوظيفي تحديد ما إذا كان كل عنصر ينطبق على الوظيفة موضع التحليل أم لا . بعدها يقوم الخبير بتقييم العنصر باستخدام مقاييس معينة ثم يتم إدخال بيانات التقييم في الحاسب الآلي باستخدام برنامج معين للحصول على تقرير حول درجات الوظيفة وفقاً لعناصرها المختلفة .

وفيما يلي نموذج لقائمة اسقصاء تحليلي يقوم الموظف بتعبئتها ثم إعادتها إلى فريق التحليل للاستفادة من المعلومات الواردة فيها .(أبو بكر،219:2004)

نموذج قائمة استقصاء تحليلي وظيفي

الإسم : .... التاريخ ....

القسم : .... رئيس القسم :............................

الوظيفة :....................... فترة الالتحاق بالوظيفة :....................

أ- واجبات الوظيفة

1- صف بالضبط ما هي واجبات وظيفتك . استخدم أوراق أخرى إضافية إذا لزم الأمر ، بين متوسط الزمن(ساعة في الإسبوع)اللازم لكل جزء من أجزاء وظيفتك.

2- وضح التقارير المختلفة التي تقوم بإعدادها لجهات أخرى أو تساعد في اعدادها . مبيناً إذا كانت يومية ، اسبوعية ، شهرية ، ربع سنوية أو سنوية.

ب- التعليم :

1- راجع أسفل التعليم العام الأساسي اللازم للوظيفة ، بغض النظر عن كيفية تحصيله .

مدارس عليا	معاهد تجارية	كليات جامعية أخرى
سنتان	سنة	أربع سنوات.........
أربع سنوات......	سنتان	خمس سنوات.......

2- ماهي المؤهلات الإضافية التي ترى أنها مفيدة في هذا الصدد(إذا وجدت).

3- إذا كانت الدراسة الجامعية مطلوبة . وضح لماذا ؟

....

ج- الخبرة :

راجع أسفل طول الفترة الزمنية التي تعتقد أن يمضيها الموظف الجديد الذي يحمل المؤهلات التي راجعتها أعلاه لكي يتعلم أداء هذه الوظيفة ويتقنها جيداً.

1- أقل من شهر

2- من شهر إلى 3 شهور

3- من 3 إلى 6 شهور
4- من 6 شهور إلى 12 شهر
5- من سنة إلى سنتين
6- من 2 إلى أربع سنوات
7- من 4 إلى 6 سنوات
8- من 6 إلى 8 سنوات

د- الاشراف على الوظيفة :

1- هل ترجع إلى المشرف في كل الامور المشكوك فيها ؟......................

هل تستخدم حكمك الشخصي في مواجهة المواقف الجديدة ؟ إذا كان الأمر كذلك ،وضح بالأمثلة ....

2- هل تتم مراجعة عملك ؟................ وإذا كان الأمر كذلك فبواسطة من؟

....

الأخطاء :

1- ماهي أكثر الاخطاء التي من المحتمل أن ترتكبها وماهي تأثيرها ؟

أنواع الأخطاء	تأثيرها
....	....
....	....

و- الاتصالات مع الآخرين :

1- هل واجبك يحتم عليك أن تعمل اتصالات مع أشخاص آخرين خارج وحدتك؟

.... إذا كانت الإجابة بنعم :

فمع من	لأي غرض	كيف تتصل به (شخصياً تلفونياً، او بالبريد)
....	....	....
....	....	....

ز- ظروف العمل :

1- بين أدناه أي ظروف أنت غير راض عنها أو ظروف خطر تتعرض لها أثناء تأديتك عملك ؟ وكيف تكون غالبا؟

الظروف	مدى التعرض لها
....	....
....	....

ح- الاشراف على الآخرين :

1- هل تشرف على أشخاص آخرين .... إذا كانت الإجابة بـ "نعم" فوضح العدد ونطاق الاشراف

العدد	الوظائف والنطاق
....	....
....	....

ك: معدل العمل :

1- هل تعمل بموجب آلات ومعدات ؟

2- وضح هذه المعدات والعدد التقريبي لساعات العمل الاسبوعية التي تعملها فعلياً .

ل- أية إضافات أخرى ترى إضافتها ؟

....

تحليل المعلومات والتوصل إلى النتائج

يقوم المحللون بدراسة المعلومات التي حصلوا عليها، دراسة مستفيضة ، حيث أنه في ضوء التحليل الجيد والدقيق يتم التوصل إلى النتائج التي يتحدد بموجبها وصف الوظائف وتحديد خصائص شاغليها، وعادة يبدأ خبراء التحليل بتحديد المهام المطلوبة والضرورية ، وتحديد المهام التي قد لا تكون ضرورية ، فعلى سبيل المثال ، قد يكلف الذي يشغل وظيفة سكرتير المدير بعمل القهوة للمدير أو لضيوفه ، وهذه مهمة غير ضرورية ، بينما قد يوجد من يضطلع بمهمة سكرتير بالقيام بتنفيذ الأعمال الضرورية التي تمثل

صميم عمل السكرتير ،أو قد نجد هناك من يشغل وظيفة سكرتير يقوم بمهمة (إدخال البيانات) التي يفضل أن تستند إلى موظف آخر. فالتحليل يساعد في إعداد قائمة جديدة من المهام الضرورية والتي تجمع في وظائف ، وهذا التجميع ، واقتراح القائمة الجديدة يتم في ضوء سياسة المنظمة في تصميم الوظائف .
(برنوطي،2004) .

ونتائج التحليل تكشف للمنظمة عن حجم ونوعية المسؤوليات المترتبة على كل وظيفة ومقدار الجهد ونوعه(ذهني أم بدني ، أو كلاهما) المطلوب لأداء كل عمل ووظيفة لإنجاز المهام ، والخصائص والشروط الواجب توفرها في شاغل الوظيفة ، والظروف المناخية والنفسية والاجتماعية التي تؤدى كل وظيفة في ظلها ، وطبيعة وماهية الأعمال والوظائف ، وحجم ونوعية المسؤوليات المترتبة على كل وظيفة ، وعدد المهام ونوعيتها الملقاة على عاتق الموظف ، واسلوب أدائها .(عقيلي ،2005) كما يكشف التحليل للمنظمة نوعية بيئة العمل ، ومدى توفر شروط الأمن والسلامة ، والعلاقات الاجتماعية والإنسانية داخل المنظمة ، ومدى تداخل الوظائف فيما بينها . وقد يعاد النظر في توصيف الوظائف في ضوء التحليل وذلك إذا ما أجريت تغييرات أساسية في متطلبات الوظيفة ، أو في حالة وجود تذمر من إسلوب توصيف الوظيفة وتصنيفها ، أو في حالة عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، أو عند التوصل إلى معرفة بأن هناك نوع من الأمراض المهنية التي من المحتمل أن يصاب بها شاغل الوظيفة ،وبالنظر إلى تلك النتائج يتم تصميم الوظائف بإطارها الجديد .

مناهج تصميم الوظائف

هناك ثلاثة مناهج أساسية لتصميم الوظائف ، يتم اختيار أحدها من قبل الإدارة العليا وبناء على توصية إدارة الموارد البشرية وهذه المناهج هي : (برنوطي ،2004)

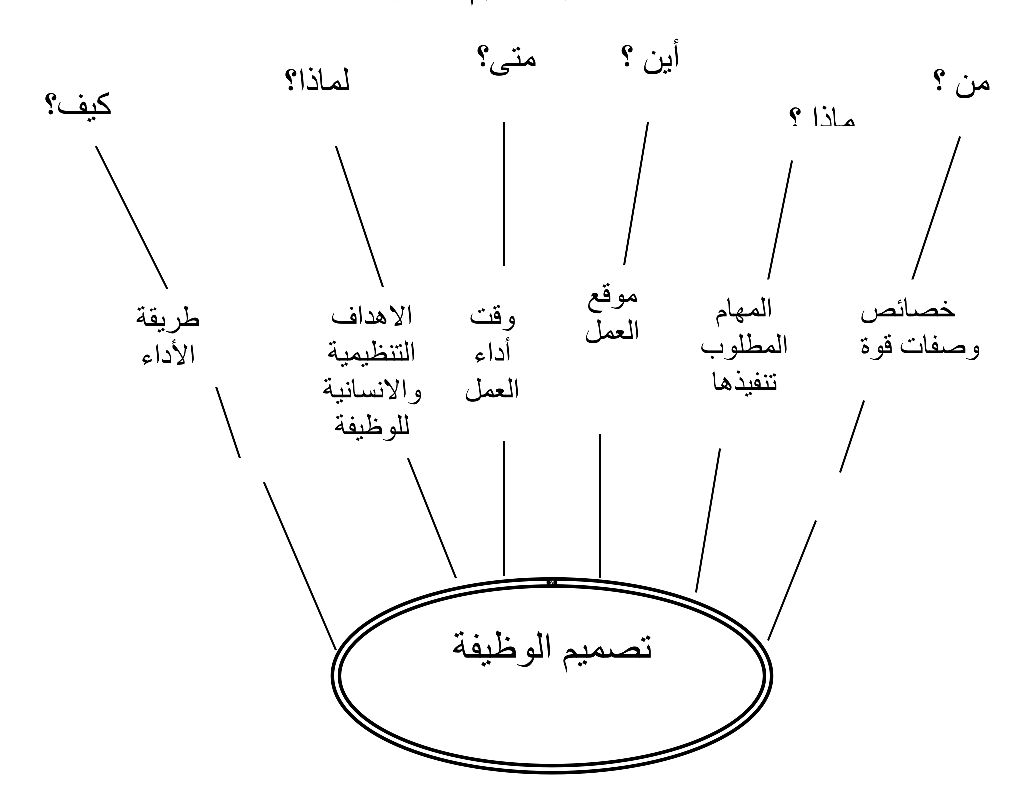
1- منهج التخصص العالي High specialization : هو المنهج الذي اعتمدته المدرسة التقليدية (مدرسة الإدارة العلمية)ويتم وصفه أحياناً بالمنهج التقليدي ، إذ أكدت مدرسة الإدارة العلمية على أن يتم تضمين الوظيفة الواحدة أقل ما يمكن من المهام المختلفة ، بحيث يتخصص الفرد في أداء أقل عدد من المهام المختلفة. ويسعى هذا المنهج في التصميم لتحقيق

أعلى درجات التخصص . ذلك أن اعتماد سياسة التخصص يؤدي إلى تقليص عدد المهام في كل وظيفة ، والزيادة في قائمة الوظائف . وهذا يعني تضمين كل وظيفة مهمة واحدة فقط ، ولا يجوز قيام صاحب الوظيفة الواحدة بأي مهمة أخرى .

2- منهج الإثراء الوظيفي Job Enrichment: ويعني تضمين الوظيفة الواحدة أكثر ما يمكن من المهام التي يمكن أن تسند إلى الفرد ، ومن ضمنها مهات تتسم بالطابع الإشرافي ، كأن يقوم هو ذاتياً بتحديد خطوات عمله ويفحصها لمعرفة نقاط الضعف وتصحيحها . ومنهج الإثراء الوظيفي هو عكس منهج التخصص الوظيفي العالي ، إذ أنه يؤدي إلى جعل قائمة مهام الوظيفة الواحدة طويلة ، وعدد الوظائف في المنظمة قليل ، وهذا المنهج يوفر للفرد فرصة لاستخدام مهاراته وتطويرها ، وزيادة تأهيله لوظائف أفضل ، كما أنه يوفر الفرصة للتحكم بعمله .

3- منهج توسيع الوظيفة Job Enargement : يعتبر هذا المنهج حالة وسيطة بين منهج التخصص ومنهج العالي الإثراء ، ويؤدي اعتماده إلى زيادة عدد المهام في الوظيفة الواحدة باستثناء المهام الإشرافية وقد تلجأ بعض المنظمات إلى استخدام هذا المنهج في حاله اعتمادها على منهج التخصص العالي ، للقضاء على الرتابة والملل اللذين يعاني منهما الموظفون ، فتقوم باعتماد هذا المنهج لتجعل كل موظف يقوم بأداء مهمتين بدلاً من مهمة واحدة . وتصميم الوظيفة يجيب على الأسئلة المتعلقة بكيفية أداء العمل ، وأين يتم أداء العمل ، ومتى ، ولماذا ، وكيف ، ومن يقوم بأداء هذا العمل والشكل التالي يوضح عناصر عملية تصميم الوظيفة .(كامل 224:1996)

الشكل رقم (6)
عناصر عملية تعميم الوظيفة



مداخل تصميم الوظائف

يعتبر تصميم العمل وسيلة لاحتواء الفروق الفردية في مؤهلات شاغل الوظيفة ، كالعمر ، والقدرات والمهارات والخبرات ، والسلوكيات والميول ، والاتجاهات ، وبهذا فإنه يعد العملية التي يتم من خلالها تحقيق الانسجام بين الفرد والوظيفة ، ولذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار عند تصميم الوظائف ، أو عند إعادة تصميمها ، خصائص الفرد وخصائص الوظيفة المراد تصميمها (الهيتي ،2003) ولكي يتم تصميم الوظائف بشكل مناسب ، فإن هناك أربعة مداخل يمكن استخدام أي منها في ذلك وهذه المداخل هي : (المرسي ،2003)

1- المدخل التحفيزي motivational Approach : يستقي هذا المدخل جذوره من أدبيات الإدارة وعلم النفس التنظيمي ، ويركز على السمات الوظيفية ذات التأثير النفسي والتحفيزي ، ويرى أن المتغيرات الاتجاهية مثل

الرضا الوظيفي ، والحفز الداخلي ، والمشاركة في اتخاذ القرارات الوظيفية ، بالإضافة إلى المتغيرات السلوكية كالمواظبة والأداء ، تمثل أهم مخرجات تصميم الوظيفة . وينادي أصحاب هذا المدخل بضرورة زيادة تعقيد الوظائف عن طريق الإثراء الوظيفي ، إذ أنهم يرون بأن الفرد يمكن تحفيزه بدرجة أكبر عن طريق الملامح الذاتية للوظيفة مثل جاذبية محتوياتها واحتياجها إلى مهارات عالية مع منح حرية التصرف للموظف ، مع ضرورة أن تتوافر لدى الفرد العامل الحاجة للنمو والتقدم الوظيفي ، وامتلاك القدرات الضرورية لأداء العمل . ومن الجدير بالذكر هنا أن منهج الإثراء الوظيفي استمد جذوره من المدخل التحفيزي في تصميم الوظائف .

2- المدخل الآلي Mechanical Approach : يستمد هذا المدخل جذوره من المدرسة التقليدية ، ويركز اهتمامه على تحديد أفضل طريقه لهيكلة العمل والتي تعظم الكفاءة الإنتاجية ، ويتطلب تحقيق ذلك الحد من تعقيدات العمل لتحقيق المزيد من كفاءة ومرونة الموارد البشرية . ويركز هذا المدخل في تصميم الوظائف على ثلاثة جوانب أساسية هي : تخصص المهمة ، وتبسيط المهارة ، والتكرارية.

3- المدخل البايولوجي Biological Approach : يستند هذا المدخل في تصميم الوظائف إلى علوم الميكانيكا الحيوية والتي تشمل علوم دراسة حركة الجسم، وفسيولوجية العمل ، والطب الوظيفي ، وتهتم هذه العلوم بدراسة العلاقة بين الخصائص الفسيولوجية للفرد وبيئة العمل المادية . ويهدف هذا المدخل إلى تقليل العبء أو الإجهاد العضلي على العامل من خلال هيكلة بيئة العمل وفقاً للطريقة التي يعمل بها جسم الإنسان . ولتطبيق هذا المدخل ، فإن بعض الشركات استهدفت إعادة تصميم الآلات ، والأثاث والمعدات لتكون أكثر ملاءمة لجسم وعضلات الفرد العامل .

4- المدخل الإدراكي الحركي perceptual Approach : يستمد هذا المدخل فسلفته في تصميم الوظائف من أدبيات مدرسة السلوك الإنساني ، فهذا المدخل يركز على القدرات والقيود الذهنية وذلك بهدف عدم تجاوز القدرات والقيود الذهنية وذلك بهدف عدم تجاوز القدرات والقيود الذهنية للأفراد . فعند تصميم الوظائف ينظر المحلل إلى قدرات العامل العادي ثم يبدأ في بناء متطلبات الوظيفة التي يستطيع بموجبها أي فرد في هذا المستوى من القدرات القيام بها .

ولإلقاء الضوء على هذه المداخل الأربعة آنفة الذكر ، فإن الجدول التالي يوضح مقارنة لنواتج هذه المداخل الوظيفية مبيناً إيجابيات وسلبيات نواتج كل منها (المرجع السابق :179)

الجدول رقم(4)

مقارنة نواتج مداخل تصميم الوظائف

مدخل تصميم الوظائف	النواتج الإيجابية	النواتج السلبية
1- الميكانيكي	• تقليل وقت التدريب. • ارتفاع معدلات استغلال الوقت. • احتمالات منخفضة للأخطاء. • ضغوط ذهنية محدودة.	• انخفاض مستويات الرضا الوظيفي. • انخفاض مستويات الحفز. • ارتفاع معدلات الغياب.
2- التحفيزي	• ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي. • حفز مرتفع. • مشاركة وظيفية مرتفعة . • ارتفاع الأداء الوظيفي . • انخفاض معدلات الغياب.	• زيادة وقت التدريب . • انخفاض معدلات استغلال الوقت • ارتفاع احتمالات الخطأ. • زيادة الضغوط الذهنية .
3- البيولوجي	• انخفاض المجهود البدني . • انخفاض الإجهاد الذهني . • انخفاض الشكوى الصحية . • انخفاض الحوادث العلاجية الطبية . • انخفاض معدلات الغياب . • ارتفاع معدلات الرضا الوظيفي •	• ارتفاع التكلفة المالية بسبب التغيير في تكنولوجيا العمل أو البيئة .
4- الإدراكي /الحركي	• انخفاض احتمالات الخطأ • انخفاض احتمالات الحوادث • انخفاض مستويات الضغوط الذهنية • انخفاض أوقات التدريب • ارتفاع معدلات استغلال الوقت	• انخفاض معدلات الرضا الوظيفي. • انخفاض مستويات الحفز على العمل .

وصف الوظيفة Jop Description

الوصف الوظيفي عبارة عن معلومات مدرجة في قائمة خاصة توضح المهام المطلوب من الموظف أن يؤديها ، والأعباء والمسؤوليات الملقاة على عاتقه للقيام بتلك الوظيفة ، وهناك قائمتين للوصف الوظيفي ، الأولى .قائمة الوصف العام للوظيفة ، والأخرى هي قائمة الوصف المحدد والتفصيلي للوظيفة ؟(عباس ،2003) ويفيد توصيف الوظيفة في تحديد

معالمها للفرد شاغلها فيعرف حدود مسؤولياته ، والمطلوب منه انجازه، وحدود صلاحياته ، فهو بمثابة خطة واضحة المعالم يؤدي وظائفه بموجبها (Jones,1984).

وتشتمل قائمة الوصف الوظيفي المحدد على بيانات تفصيلية بمهام الوظيفة وأعبائها ، ويرتبط هذا الوصف باستراتيجية المنظمة التي تركز على الكفاءة والرقابة ، وبذلك فهي تتطابق مع الهيكل التنظيمي البيروقراطي (الكلاسيكي) أما الوصف الوظيفي العام ، فإن قائمة هذا الوصف ترتبط باستراتيجيات المنظمة التي تركز على الإبداع والمرونة ، ولذلك فهي تتوافق مع الهيكل التنظيمي العضوي وعمل الفريق . ويتم إعداد الوصف الوظيفي العام من خلال وصف المهام والمسؤوليات العامة في ظل تطبيقات إدارة الجودة الشاملة والهندرة . وفيما يلي توضيحاً لكل من الوصف الوظيفي المحدد ، والوصف الوظيفي العام .(المرجع السابق :96)

الجدول رقم(5)
الوصف الوظيفي المحدد

عنوان الوظيفة : مشرف الأمن والخدمات
القسم : مصنع المطاط
محلل الوظيفة : ....
تاريخ التحليل : ....
خلاصة الوظيفة :
إن وظيفة خدمات الأمن والصيانة تعمل تحت توجيه مدير إنتاج وصناعات المطاط وهو يشرف على عمل المزارعين والمنظفين وحاملي النفايات وأفراد أمن المصنع، وينسق برامج سلامة المصنع والصيانة اليومية وسجلات الأفراد والمعدات .
أعباء الوظيفة والمسؤوليات :
1- إعداد جداول العمل مع توفير الحرية الشخصية لكل أقسام الصيانة بتهيئة الجداول الخاصة بها مع إشعار قسم العلاقات الصناعية بالخلل والعطل الحاصل في المكائن والمعدات أسبوعيا، وإعداد قوائم بأسماء العاملين الذين من الممكن الاستغناء عن خدماتهم .
2- الإشراف على عمل البستاني والمنظفين وحاملي النفايات وأفراد الأمن الصناعي وتوفير النشاطات الأمنية مع تحديد المهام والمسؤوليات للعاملين وتوفيرا لإرشاد والتوجيه وتحديد إجراءات انضباط العاملين .

الجدول رقم(6)
الوصف الوظيفي العام

عنوان الوظيفة : المشرف
قسم : الصناعات المطاطية
محلل الوظيفة ....
تاريخ التحليل ....

خلاصة بالوظيفة :

المشرف يعمل تحت توجيه المدير الأعلى وهو يخطط للأهداف ويشرف على الأفراد ، يطور الأفراد ، يحفظ التسجيلات ، ينسق مع الآخرين بهدف الاستخدام الفعال للموارد .

أعباء ومسؤوليات الوظيفة :

1- التخطيط وتوزيع الموارد لانجاز الأهداف ، التوجه والتحرك نحو إنجاز الأهداف ، وتعديل الخطط وتوجيه الأداء .

2- الإشراف على عمل الأفراد ، إعطاء الأوامر والتوجيهات وتحديد المهام وتقويم الأداء .

3- تطوير العاملين وتوجيه الأداء وتقويم أداء كل فرد ؟

4- حفظ السجلات ومعالجة البيانات وتوثيق المعلومات

5- التنسيق مع الأفراد لإنجاز الأهداف .

متطلبات العمل :

1- القابلية لتطبيق المبادئ الأساسية والأساليب الإشرافية .

أ- المعرفة بمبادئ وأساليب الإشراف .

ب- القابلية لتخطيط وتنظيم النشاطات .

ج- القابلية في إقناع الآخرين .

د- المرونة والتكيف مع المواقف لتحقيق الأهداف .

2- القدرة على الإتصالات والتفاعلات شفوياً وتحريرياً.

الحد الأدنى من المؤهلات :

12 سنة تعليم عام أو ما يعادله وسنة واحدة خبرة في الإشراف أو ما يعادل 45 ساعة دراسية أو تدريبية لاكتساب الخبرة .

ثانياً :إختيار وتعيين الموارد البشرية .

يقوم الفرد الذي يرغب في شغل وظيفة معينة بارسال سيرته الذاتية مع ارفاق طلب توظيف إلى المنظمة التي يرغب العمل فيها والنموذج التالي يبين طريقة طلب التوظيف (Dessler,2007:244)

استمارة طلب توظيف

الإسم (ثلاثي): ....
تاريخ الميلاد: .... محل الميلاد...................
العنوان...
ماهي الدرجات العلمية التي حصلت عليها :

الدرجة العلمية	اسم المدرسة أو الجامعة	من سنة	إلى سنة	الشهادة

المعرفة باللغات

اللغة	الكتابة			التحدث		
	ممتاز	جيد	متوسط	ممتاز	جيد	متوسط

الوظائف السابقة

مكان العمل	الوظيفة	من	إلى	الأجر	أهم المسئوليات

الخبرة والتدريب

نوع التدريب	السنة	المكان	أهم مكوناته

وتهدف عملية الاختيار والتعيين إلى تحقيق التوافق بين متطلبات العمل، وخصائص وقدرات الأفراد العاملين ، وتمثل هذه العملية نظاماً فرعياً له مدخلاته وعملياته ومخرجاته (أبو بكر ،2004)وتؤكد نتائج الدراسات أن التحديد الشامل والواضح لمؤهلات شاغل الوظيفة يساعد في تحقيق الموضوعية والفاعلية في عملية الاختيار . وتأخذ عملية الاختيار The selection process شكلاً نمطياً في الغالب ، يتمثل في الخطوات التي تبدأ بعملية التصفية المبدئية وتنتهي بقرار التعيين، وعملية التصفية المبدئية هي المرحلة التي يتم من خلالها الحصول على معلومات تفيد بالحكم المبدئي على مدى صلاحية الفرد المتقدم لشغل الوظيفة ، ويتم في هذه المرحلة

إجرائين هما : مراجعة البيانات ، وإجراء المقابلة الشخصية المبدئية للمتقدم لشغل الوظيفة .(المرسي ،2003) ويقوم المديرون التنفيذيون بعمليات الاختيار في المنظمات الصغيرة ، أما في المنظمات الكبيرة ، فإن قرار الاختيار يشترك فيه أكثر من طرف ، وتستند عملية الاختيار إلى عدة معايير هي : مستوى التعليم ، والخبرة السابقة والصفات البدنية، والصفات الشخصية والمعرفة السابقة بالشخص ، والمعرفة السابقة يتم الحصول عليها من قبل أشخاص معروفين أو أشخاص موثوق فيهم . (عباس وعلي،2003) وبعد الاختيار الفعلي للمتقدمين للعمل يتم إصدار أمر التعيين عن طريق الوثائق الرسمية التي تعدها إدارة الموارد البشرية للتعيين ، وغالباً ما يكون التعيين على أساس التجريب لمدة ثلاثة أشهر ، يصدر بعدها الأمر النهائي للتعيين وبعد أن تتبين صلاحية الشخص للعمل .

ثالثاً : التعويض والمكافأة

تشمل هذه الوظيفة الاهتمام بكل ما يتعلق بتعويض العاملين ومكافأتهم عن جهودهم، ويتم ذلك بعدة وسائل هي :(برنوطي ،2004)

أ- الاجور والرواتب التي تمنحها المنظمة لهم لقاء جهد محدود يؤدونه .

ب- امتيازات مادية إضافية تمنحها لهم كالمواصلات والسكن وغيرها .

ج- حوافز لأداء مجهودات أضافية.

وتعتبر الأجور والرواتب الوسيلة الأساسية للتعويض مما يجعل كل منظمة بحاجة لنظام خاص بالأجور .

وتمثل الاجور أهمية كبيرة للمنظمة باعتبارها تمثل جزءاً هاماً من تكلفة الإنتاج ، إلا أن نسبة تكلفة العمل تختلف من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة نشاطها ومدى اعتمادها على العنصر البشري . وللاجور تأثير هام على الجماعات والمؤسسات المختلفة داخل المجتمع . ويعتبر تحديد الأجور من الأمور المعقدة وذلك بسبب تأثير العديد من العوامل والمتغيرات المتداخلة على معدلات الاجور ، وتتمثل هذه العوامل والمتغيرات المتداخلة على معدلات الاجور ، وتتمثل هذه العوامل بالمساومة الجماعية ، والقدرة على الدفع ، وسوق العمل والقيمة النسبية للعمل والقوانين والتشريعات (المرسي،2003) هذا بالإضافة إلى الظروف الخاصة بالقوى العاملة ونوعيتها ومدى الندرة فيها.

أنظمة دفع الأجور

هناك نظامان أساسيات لدفع الأجور هما : (شاويش،2005)

1- نظام الأجر الزمني Time or Day Wage system تقوم المنظمة بموجب هذا النظام بدفع أجر محدد عن وحدة زمنية معينة يقضيها الموظف في عمله (سنة ، شهر ، أسبوع ، يوم ، ساعة) وهنا لا يتغير الأجر بتغير كمية الإنتاج ، وهذا النظام هو أكثر الأنظمة شيوعاً .

2- نظام الأجر بالإنتاج The piece wage system في ضوء هذا النظام يتحدد اجر الفرد بإنتاجيته ، وهو شائع الاستخدام حاليا في تحديد إجور عمال الإنتاج في الصناعة ،على أن مدى ارتباط الأجر بإنتاجية الفرد يختلف باختلاف طريقة احتساب الأجر .

خصائص النظام السليم للأجور

من الضروري إعداد نظام الأجور بدقة لكي يكون تأثيره إيجابياً ، ويتم اعداد نظام الأجور السليم وفق مراعاة الخصائص التالية : (برنوطي 2004،)

1- العدالة Fairness: تعتبر العدالة شرطاً مهماً لأي نظام جيد للأجور ، ولابد أن يتمتع نظام الأجر بالعدالة الخارجية والتي تعني عدالة الأجر المدفوع مع الأجور التي تمنحها منظمات أخرى لنفس الوظيفة ، والعدالة الداخلية ،وهي العدالة في ذات الوظيفة وبين الوظائف المختلفة ضمن المنظمة. مع مراعاة العدالة وعدم التحيز والتمييز بين فئة وفئة أخرى مساوية لها في المؤهلات والخبرة .

2- الشفافية Visibility الشفافية هي كون النظام مكشوفاً وليس سرياً ، إذ أن بعض المنظمات تقوم بدفع أجر عالٍ لبعض الموظفين سراً دون علم الآخرين الذين يحملون نفس المؤهلات ، وهذا أمر غير مقبول ولا يتوقف مع أخلاقيات العمل .

3- الوضوح clear : ويقصد به أن يخضع النظام لقواعد واضحة بحيث يمكن لكل فرد أن يعرف كيف تم تحديد الأجر لوظيفته .

4- الاستقرار والثبات Stability : المقصود بالاستقرار والثبات ،هو أن يكون النظام ثابتاً ومستقراً لا يتم تغييره إلا عند توفر شروط موضوعية تستوجب ذلك .

5- ارتباط الأجر بالأداء الفعلي للفرد : يجب أن يعوض الفرد عن الأداء الفعلي الذي يقدمه ، لان الموظف الذي يستلم مكافأة لا يستحقها يستهين بها وبكل المكافآت.

رابعاً : تقويم الأداء Performance Evaluation:

تعد عملية التقويم من العمليات المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية ، والتقويم يشتمل على القياس والتقييم ، والقياس هو العملية التي تعتمد على الأرقام أي على كمية العمل ، أما التقويم فهو عملية إصدار الأحكام على دقة العمل ، ونوعيته وإبراز نقاط القوة فيه لتعزيزها ، ونقاط الضعف لعلاجها . وعملية التقويم وسيلة مجدية يتعرف من خلالها الفرد على نقاط قوته وضعفه مما يساعده في تطوير نفسه .(الهيتي ،2003) وعملية تقويم الأداء هي العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءاتهم في النهوض بأعباء ومسؤوليات وظائفهم الحالية من ناحية، وإمكانية تقلدهم لوظائف ذات مستويات وأعباء ومسؤليات أكبر من ناحية أخرى ، وكذلك فيما يتعلق بالوحدات التنظيمية لتحديد مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف.(أبو بكر ،2004) وهناك أربعة أسباب تكمن وراء تقويم الأداء هي : (Dessler,2007)

1- أن تقويم الأداء يوفر المعلومات التي على أساسها تتخذ العديد من قرارات النقل والترقية .

2- أن تقويم الأداء يتيح الفرصة لمراجعة وإعادة النظر في سلوك العاملين .

3- يعتبر التقويم جزء من العملية التنظيمية ، فمن خلاله يمكن مراجعة خطط ونظم العمل .

4- يوفر تقويم الأداء أساساً قوياً يمكن الاعتماد عليه في تحسين وتطوير مستويات الأداء في المنظمة . وبالإضافة إلى ما ذكر فإن عملية التقويم تعتبر دافعاً قوياً للموظفين لتحسين وتطوير أداءاتهم ، كما أنها تساعد على تعيين الأفراد الذين يستحقون الحوافز التي تضعها المنظمة لتقدير الأعمال التميزة.

أغراض عملية التقويم

يستخدم التقويم لتحقيق عدة أهداف أساية أهمها ما يلي : (الدوري وآخرون،2010)

1- إعطاء تغذية راجعة للعاملين لمعرفة أين هم من معايير الأداء الموضوعة.

2- تطوير بيانات صادقة عن الرواتب والعلاقات وقرارات الترقية .

3- تساعد المدراء في اتخاذ قرارات الاحتفاظ بالموظفين أو الاستغناء عن خدماتهم وتنبيه المقصرين حول أدائهم غير المرضي .

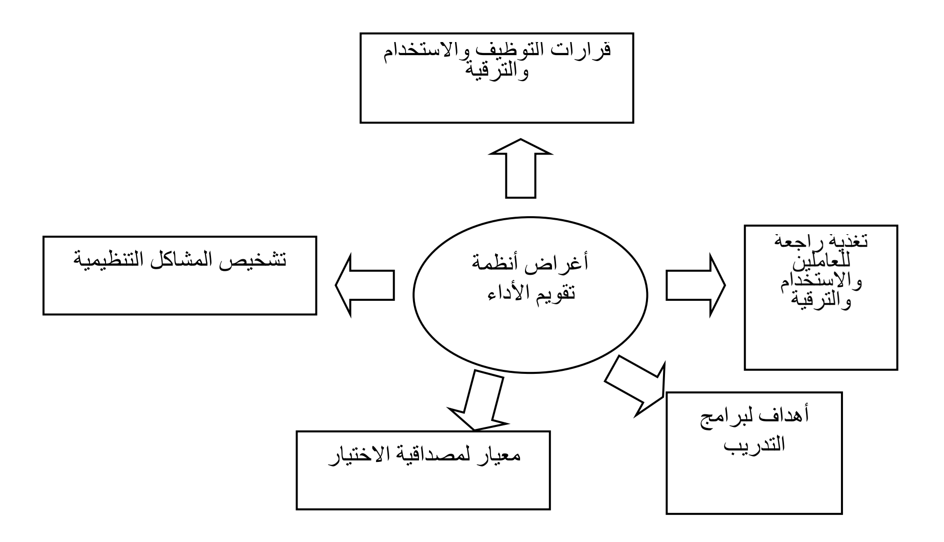
4- تساعد عملية التقويم في تشخيص وعلاج المشاكل التنظيمية .

5- يساعد التقويم في وضع أهداف البرامج التدريبية .

6- تعتبر عملية التقويم معياراً لمصداقية عملية اختيار الموظف .

والشكل التالي يوضح أغراض تقويم الأداء : المرجع السابق :191)

الشكل رقم (7)
أغراض أنظمة تقويم الأداء



والتقويم عملية تتسم بالاستمرارية ، وتساعد على تطوير العمل وتحسينه ، لذا فإنه من الواجب اختيار الأفراد المؤهلين تأهيلاً عالياً في مجال القياس والتقويم للقيام بعملية التقويم .

خصائص وشروط التقويم الجيد

بما أن التقويم الذي يقوم على أساس جيد وقاعدة متينة في جمع البيانات الدقيقة وخلوها من الأخطاء ، يقود إلى اتخاذ قرارات سليمة في مجال التطوير والتحسين وبناء البرامج في المنظمة لذا فإن التقويم يجب أن يتصف بالخصائص التالية :

1- الموضوعية : ويقصد بالموضوعية الا تتاثر نتائج التقويم بالعوامل الذاتية القائمة على التقويم ، والا يعتمد التقويم على وجهات النظر الشخصية كالتعاطف مع البعض والمحاباة ، وأن لا يكون المقوم متوتراً أو منفعلاً لظروف خاصة يمر بها فينعكس ذلك سلباً على نتائج التقويم التي يقدمها. ولذلك يجب أن يحتكم المقوم إلى معايير واحدة ومحددة في تحليل وتفسير نتائج عملية التقويم .(فتح الله، 2000)

2- الصدق : بمعنى أن التقويم ينبغي أن ينطلق مباشرة من أهدافه ولا يحيد عنها ، كما ينبغي أن ينصب مباشرة على عناصر الوظيفة المراد تقويمها ، هذا إلى جانب ضرورة اعتماد التقويم على اختبارات ومقاييس وأدوات أخرى صادقة أي تقيس ما وضعت لقياسه .

3- الثبات : أي أن نتائج التقويم لا ينبغي أن تختلف في حالة تكرار عملية التقويم لنفس عناصر الموقف أو لنفس المخرجات تحت نفس الظروف . هذا إضافة إلى ضرورة اعتماد التقويم على أدوات قياس ثابتة لا تتغير نتائجها من وقت لأخر ، فيما إذا تم تكرار استخدامها في ظروف واحدة.

4- المرونة : مرونة التقويم تعني مواجهة ما يطرأ من بعض التغيرات على عناصر العمل المراد تقويمه ، بحيث يجب أن يعطي التقويم بدائل مرنة غير جامدة لا سيما فيما يتعلق بمسألة اتخاذ قرارات الإصلاح والعلاج . كما أن مرونة عملية التقويم تجعله مناسباً لفئات متابينة من العاملين لمراعاة الفروق الفردية بينهم فتنويع التقويم ينعكس بالطبع على مرونته ، فكلما تنوعت أساليب التقويم ووسائله زادت مرونته وأصبح مناسباً لكل العاملين .

5- البنائية : التقويم الجيد هو ذلك التقويم الذي يهدف إلى تحسين الواقع وتطويره ، بعيداً عن النقد السلبي والتركيز على العيوب وأوجه القصور التي تتعلق بالشيء المقوم.(علام،2003)

6- اقتصادية النفقات : التقويم الجيد هو الذي يبني على أسس اقتصادية في نفقاته أي أنه يجب أن يكون بأقل تكلفة مادية ممكنة ، وبأقل وقت ممكن .

7- الجدوى : التقويم يجب أن يكون ذا فائدة وأن يكون واقعياً تسهل اجراءات تنفيذه ، وهذا يستوجب التنبؤ حول احتمال تباين وجهات النظر المختلفة بين الأفراد القائمين على عملية التقويم ، ومراعاة ذلك التباين عند تخطيط وتنفيذ عملية التقويم ، بما بسمح لهم بالتعاون وعدم عرقلة العمل أو التحيز ضد النتائج.

8- أن يكون التقويم هادفاً : أن مسألة القيام بأي عمل ، تتطلب تحديد الأهداف التي ينبغي تحقيقها من وراء القيام بذلك العمل ، وعليه فإن تحديد ما يجب تقويمه من معارف ، واتجاهات ، ومهارات ، وسلوكيات ، وغيرها مما يراد تقويمه هي نقطة البدء . فأهداف التقويم يجب أن تكون واضحة ومحددة تحديداً دقيقاً ومرتبطة بسلوك معين

قابل للتقويم ، أي أن تكون مصاغة سلوكياً . فالأهداف التي لا تصاغ بشكل سليم ودقيق ، ستقود بلا شك إلى نتائج غير دقيقة .(كاظم،2001)

9- ان يتصف التقويم بالشمول : التقويم الجيد هو الذي يشتمل على جميع جوانب الموضوع المراد تقويمه ، فإذا كان التقويم موجهاً نحو النمو المهني للعامل ، فإنه يجب أن يشتمل على كل جوانب شخصية العامل ، أي يتناول الجانب المعرفي ، والاجتماعي ، والانفعالي ، والجسمي ، ويجب أن تكون فقرات التقويم مشتملة على المفاهيم ، والمبادئ ، والمهارات المتعددة.

10- الملاءمة : ويقصد بالملاءمة ، وجوب ملاءمة أسلوب التقويم مع طبيعة الأشخاص المراد تقويمهم .

11- أن تتنوع أساليب التقويم وأدواته : بما أن التقويم السليم هو التقويم الشامل الذي يشتمل على كل جزئيات الشيء المراد تقويمه ، لذا فإن تنوع أساليب وأدوات التقويم أمر في غاية الأهمية ، حيث أنه يساعد في قياس جميع جوانب الشيء المراد تقويمه أو الشخص المراد تقويمه

12- أن تكون عملية التقويم مستمرة : ان تقويم العمل لا يمكن أن يكون عملية نهائية، والتقويم يبدأ مع بداية كل موقف ويسير معه جنباً إلى جنب حتى نهايته ، وذلك لمتابعة سير العمل وملاحقة نقاط الضعف التي يواجهها للتخلص منها ، كما أن عملية التقويم تسعى إلى التطوير والتجديد المستمر، وعليه فأنها عملية مستمرة لأن التطوير لا يمكن أن يتوقف عند حد معين .

13- أن تكون عملية التقويم عملاً تعاونياً : يقوم التقويم الجيد على العمل الفريقي وذلك للتعاون والتشارك حيث يتشارك فيه عدة أشخاص والتقويم يجب أن يكون قائماً على التعاون ويساهم فيه كل الأطراف المعنية. وهذا بالطبع سيقود إلى نتائج طيبة وأحكام سليمة .(الصمادي والدرابيع،2004)

14- أن ترتبط عملية التقويم بالواقع : ان عملية التقويم مرتبطة بشؤون الحياة الفعلية بواقع ما يمارسه الفرد في حياته اليومية وما سيمارسه لاحقاً في حياته العملية بعيداً عن التجزؤ وحاصلة في أطر طبيعية ، بحيث تكون المشكلات والمهام والأعمال المطروحة للتنفيذ واقعية وذات أهمية ،وذلك للارتقاء بمستوى الأداء مما يتطلب أن يكون التقويم حقيقياً متعدد الوجوه والميادين متنوعاً في أساليبه مشتملاً على تقنيات متنوعة تبني حكماً حقيقياً .

15- أن يكون التقويم وسيلة وليس غاية : بما أن التقويم وسيلة نتمكن من خلالها أن نحكم على مدى نجاح أو فشل عمل ما فإن نتائج عملية التقويم هي تغذية راجعة لكل تفاصيل ذلك العمل ، وبالتالي فإن التقويم وسيلة تقودنا إلى معرفة نقاط الضعف والقوة في كل أجزاء المنظمة وعليه فإنه لا يمكن بأية حال من الأحوال اعتبار الهدف من التقويم هو الحكم على نجاح أو فشل الفرد بل الهدف من ذلك هو إعادة النظر في حالته .

16- الدقة : من الضروري أن يقدم التقويم معلومات فنية كافية تتعلق بالشيء المراد تقويمه ، وذلك لتوضيح نقاط القوة التي يمكن دعمها . والكشف عن نقاط الضعف لتلافيها . وهذا يحتاج إلى دقة وتفصيل في تقديم البيانات التي يقوم عليها التقويم والتأكد من كفايتها وصدقها وانسجامها (علام،2003)

17- العلمية : ويقصد بعلمية التقويم أن تكون عملية التقويم قائمة على أسس علمية ،مثل الثبات والصدق والموضوعية الواجب توافرها في أدوات عملية التقويم.(فتح الله 2000) والمقصود بالثبات هو استقرار نتائج التقويم في حالة إعادة التقويم في فترتين مختلفتين أو في حالة قيام أكثر من شخصين بعملية التقويم باستخدام الوسيلة ذاتها . اما الصدق،فالمقصود به أن تقيس أداة التقويم ما وضعت لقياسه فعلاً.

مراعاة الضوابط الأخلاقية والقانونية : إن إجراءات عملية التقويم تحتم على المقوم مراعاة بعض الضوابط الأخلاقية التي تراعي من خلالها مصالح المشاركين في التقويم والمستفيدين من نتائجه وأن تكون تقارير النتائج منفتحة ومباشرة وعادلة ، وحدود استخدام هذه النتائج واضحة . كما أنه من الضروري أخبار الأشخاص الذين يجرى عليهم التقويم بالهدف من التقويم مع احترام آرائهم فيما يتعلق بالأمور التي تؤثر عليهم . هذا إضافة إلى التمثيل المتوازن لشرائح المجتمع المستهدف ، والتصميم المتكافئ لأساليب التقويم المستخدمة . ومن الضروري عدم حجب طبيعة عمليات التقويم عن المشاركين، أو إشراكهم دون علمهم ، أو تعريضهم لمواقف يمكن أن تسيء إليهم أو تلحق بهم الضرر ، كما يجب عدم التدخل في خصوصيات الأشخاص الذين تجرى عليهم عملية التقويم أو حرمان بعضهم من مزايا معينة.

وهكذا نجد أن التقويم الجيد يمتاز بخصائص تساعد على تحقيق أهدافه وتقود إلى نتائج سليمة وقرارات رشيدة ، فكلما كانت المعلومات دقيقة وشاملة والبيانات وافية ومتكاملة ، كلما قاد ذلك إلى نتائج إيجابية قادرة على

أن تقود إلى التطوير والتحسين . فعملية التقويم لا يمكن أن تترك للصدفة أو التخبط كيفما اتفق ، بل أنها خطة محكمة ومدروسة وقائمة على أسس ومبادئ . وتحكمها الخصائص المذكورة آنفاً والتي تحدد رسم إطارها العام والإجراءات المطلوبة في تنفيذها على أرض الواقع.

مراجع الفصل السادس

1- أبـو بكـر ، مصـطفى محمـود (2004) إدارة المـوارد البشـرية ، الإسـكندرية : الـدار الجامعية .

2- الدوري ، زكريا والعزاوي ، نجم والسكارنة ، بلال والعملة شفيق وعبد القادر ، محمد (2010) وظائف وعمليات منظمات الأعمال ، عمان : دار اليازوري.

3- الصمادي ، عبدالله والدرابيع ماهر (2004) القياس والتقويم النفسي والتربوي ، عمان : دار وائل.

4- المرســي ، جمــال الــدين محمــد (2003) الإدارة الإســتراتيجية للمــوارد البشــرية ، الاسكندرية : الدار الجامعية .

5- النجار ، فريد (1994) إدارة وظائف الأفراد وتنمية الموارد البشرية ، القاهرة : المركز العلمي .

6- الهيتي ، خالد عبد الرحيم (2003) إدارة الموارد البشرية ، عمان : دار وائل .

7- بر نوطي ، سعاد نائف (2004) إدارة الموارد البشرية ط2 عمان : دار وائل .

8- حنفـي عبـد الغفـار (2007) السـلوك التنظيمـي وإدارة المـوارد البشـرية ، الاسـكندرية : الدار الجامعية .

9- حجازي ، محمد حافظ (2005) إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي ، عمان : دار وائل .

10- عباس ، سـهيلة محمـد (2003) إدارة المـوارد البشـرية ، مـدخل اسـتراتيجي ، عمـان دار وائل.

11- عباس ، سهيلة محمد وعلي ، علي حسين (2003) إدارة المـوارد البشـرية ، ط3 ، عمـان : دار وائل .

12- علام، صلاح الدين (2003) التقويم التربوي المؤسسي،القاهرة :دار الفكر العربي

13- عقيلي، عمر وصفي(2005) إدارة الموارد البشرية عمان : دار وائل

14- فتح الله ، مندور عبد السلام (2000) التقويم التربوي ، الرياض : دار النشر الدولي .

15- كامل ، مصطفى مصطفى (1996) إدارة الموارد البشرية ، القاهرة : القاهرة للنشر.

16- كاظم علي مهدي (2001) القياس والتقويم النفسي والتربوي ، عمان : دار وائل.

17- Dessler ,G(2007) Human Resources Management,

محمد سيد أحمد عبد المتعال ، مترجم) الرياض : دار المريخ .

18- Jones ,(May,1984) Job Description Made Easy , personel Journnel,32171

19- Schuler R.S (1995) Managing Human Resources , 5th edt.u.s.A: west publishing company

الفصل السابع

بيئة العمـــــــــــل

عناصر الفصل

- مفهوم بيئة العمل
- إدارة بيئة العمل
- طبيعة بيئة العمل
- العوامل المؤثرة في بيئة العمل
- الأمن والسلامة في بيئة العمل
- أسباب حوادث العمل
- إجراءات تقليل الإصابات والحوادث
- مصادر الحوادث والأمراض في بيئة العمل
- دور بيئة العمل في تحقيق الرضا الوظيفي
- المراجع

مفهوم بيئة العمل

البيئة Environment هي الأحداث والمنظمات والقوى الاجتماعية، والاقتصادية، والتكنولوجية ، والسياسية التي تقع خارج دائرة السيطرة المباشرة للإدارة. (Wren and Voich, 1984) ويطلق على بيئة العمل (المناخ التنظيمي) ويلعب هذا المناخ دوراً كبيراً في تشكيل السلوك الوظيفي والأخلاقي لدى العاملين من حيث تشكيل وتغيير وتعديل القيم والاتجاهات والسلوك، وتختلف طبيعة ومفهوم المناخ التنظيمي من بيئة إلى أخرى. (الدقس وعليان، 1991) والبيئة التنظيمية هي مجموعة الظروف والقوى التي تعمل خارج حدود المنظمة، ولكنها توثر في قدرتها على توفير واستخدام الموارد اللازمة لإنتاج مخرجاتها. وتتصف القوى البيئية بالتعقد والتغير السريع، فهي أما أن تكون مصدراً للفرص أو مصدراً للتهديدات. (شريف والكردي، 2004) وبيئة العمل(المناخ التنظيمي) هي المجال الذي يشتمل على الطرق والأساليب والأدوات والعناصر، والعلاقات المتفاعلة بين الأفراد داخل بيئة المنظمة، ويعتمد نجاح المنظمة على جو العمل السائد فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل ايجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد في اتخاذ القرار ورسم السياسات، والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة.(اللوزي، 1999) وهناك العديد من الأساليب المتبعة لتصنيف البيئة التي تتعامل معها المنظمة أبرزها ما يلي: (السالم، 2005)

1- البيئة العامة والبيئة الخاصة:

البيئة العامة General Environment هي الإطار الجغرافي الذي تعمل فيه جميع المنظمات الإنسانية داخل مجتمع معين، ويأتي تأثير هذه البيئة على كل المنظمات الموجودة فيها، ومن مكوناتها، القيم الثقافية والاجتماعية، والظروف السياسية والقانونية ، والموارد الاقتصادية، والظروف التعليمية، والتكنولوجيا إلى جانب التضاريس والمناخ والطبيعة الجغرافية بكل معطياتها. أما البيئة الخاصة Specific Environment فهي البيئة التي تعيش داخل شبكتها المنظمة، وتوضح علاقتها مع المنظمات الأخرى ذات التأثير المباشر على عمل المنظمة. وتشمل البيئة الخاصة المجهزين، والموزعين، والمنظمات الحكومية ذات العلاقة، والمنافسين. ويطلق على البيئة الخاصة أيضاً مصطلح (بيئة المهمات) Tasks Environment لأنها تمثل الجزء من البيئة العامة الذي يؤثر بشكل مباشر على عمليات وضع وتحقيق أهداف المنظمة. ولبيئة المهمات تأثيرها القوي على قرارات المديرين في الأجل القصير.

2- البيئة الفعلية والبيئة المدركة:

من الضروري لكل مدير أن يفرق بين البيئة الفعلية Actual Environment والبيئة المدركة Perceived Environment إذ أن المقاييس المستخدمة في قياس البيئة الفعلية لا تربطها علاقة قوية بالمقاييس الخاصة بالبيئة المدركة، فبيئة المنظمة ليست واحدة بالنسبة لجميع العاملين، حيث أن البعض يرى البيئة مضطربة ومعقدة، بينما يراها البعض الآخر بأنها ساكنة ومستقرة ومفهومة بالنسبة لهم.

ويبدو أن ما يراه الفرد يعتمد على المكان الذي يقف أو يجلس فيه، بالإضافة إلى أن الإدراك والتصور هو الذي يقف وراء القرارات الإدارية وليست الحقيقة المطلقة.

وقد نجد أن الأفراد العاملون في المستويات الإدارية الدنيا قد يختارون شيئاً ما من البيئة الخارجية ويسمونه بالبيئة الخاصة، بينما يختار غيرهم من العاملين في المستويات الإدارية العليا في نفس المنظمة شيئاً آخراً ويطلقون عليه البيئة الخاصة. وهكذا نجد أن الاختلافات حول البيئة الخاصة تعود إلى المستويات الثقافية للعاملين، أو سنوات خبراتهم، أو جنسهم أو تخصصاتهم. وهذا يعني أن المنظمة تضع لنفسها بيئة خاصة يعتمد تكوينها على الإدراك.

ونظراً لأهمية بيئة المنظمة، فإن رؤية الإدارة السليمة لبيئة المنظمة تعد المصدر الأساسي الذي تعتمد عليه القرارات والاستراتيجيات التي يتم اختيارها، كما أنها تعتبر المحدد الأساسي لنتائج الأداء في المنظمة، وإن تجاهل الإدارة للتغير في قوى البيئة يؤدي إلى تدهور أحوالها وتردي أوضاعها. (شريف والكردي، 2004) ولذلك فإنه يتوجب على الإدارة إدراك ما يحدث في البيئة من تغيرات والاستجابة لهذه التغيرات. حيث أن المنظمة الناجحة، هي تلك التي تتكيف مع بيئتها وتحدد متطلبات تلك البيئة، وتطور من أساليبها في التخطيط والإشراف والتوجيه والرقابة بغية التصعيد من فاعليتها والحفاظ على بقائها واستمرارها.

إدارة بيئة العمل

إدارة بيئة العمل عبارة عن نشاط يشتمل على مجموعة من الأعمال والإجراءات الفنية والإدارية، ويهتم بدراسة الظروف المناخية والنفسية السائدة في أماكن تنفيذ الأعمال داخل المنظمات، وتصميم البرامج المتخصصة من أجل السيطرة على مصادر ومسببات الحوادث والأمراض المحتملة التي يمكن أن تصاب بها الموارد البشرية أثناء أدائها لأعمالها

والناتجة عن طبيعة هذه الأعمال، أو عن الظروف المناخية والنفسية المحيطة بها (عقيلي، 2005) وذلك لتوفير الحماية الكافية للعاملين وتحقيق الأمن والسلامة.

أبعاد إدارة بيئة العمل

تعد إدارة بيئة العمل مسألة ذات أبعاد في غاية الخطورة تؤثر سلباً في المنظمة، والموارد البشرية، والمجتمع، والدولة، وهذه الأبعاد وهي : (المرجع السابق)

أولا: البعد الاقتصادي:

ينعكس أثر البعد الاقتصادي على جهتين هما:

1- **المنظمة Organization :** يتبلور اثر البعد الاقتصادي في المنظمة بسبب عدم كفاءة إدارة بيئة العمل في جانبي التكلفة والربحية. ففي جانب التكلفة هناك نفقات مالية تدفعها المنظمة في علاج الأمراض الناجمة عن العمل والحوادث والإصابات الحادثة في بيئة العمل، ورواتب وأجور المصابين والمرضى أثناء فترة علاجهم، وتعويضات العجز الدائم أو الوفاة وخسارة انتاجية وقت العمل الذي يهدء بسبب الحوادث والأمراض، بالإضافة إلى خسائر قوة العمل مما يستوجب استقطاب واختيار وتدريب قوة بديلة عنها. أما في جانب الربحية، فإن تكاليف علاج الحوادث والأمراض بسبب سوء إدارة بيئة العمل تسبب رفع التكلفة، وهذا ينعكس بالطبع على سعر المنتج الذي تطرحه المنظمة في السوق، مما يؤدي إلى خلق احتمالية جعل هذا السعر غير تنافسي مع المنظمات المنافسة الأخرى وهذا يشكل خطراً على ربحيتها.

2- **الاقتصاد Economy** : يتمثل أثر البعد الاقتصادي الوطني بسبب عدم كفاءة السلامة والصحة في بيئة العمل في انخفاض الناتج الوطني، وارتفاع معدل حوادث وأمراض العمل، وما يصاحبها من إعاقات ووفيات، وهذا يؤثر سلباً في الدخل الوطني.

ثانيا: البعد الإنساني

يمثل البعد الإنساني الجوانب الآتية:

1- **الجانب الاجتماعي Social Side :** تؤثر حوادث وأمراض العمل سلباً على الحياة الاجتماعية والعائلية، فوفاة الموظف الذي يعيل أسرته، أو إصابته بإعاقة شديدة تمنعه من مزاولة وظيفته، يتسبب في ضياع أفراد أسرته لا سيما إذا كانوا قاصرين.

2- **الجانب المعنوي Moral Side** : تؤثر زيادة معدلات الإصابات والحوادث والأمراض الناجمة عن العمل على الحالة المعنوية للعاملين بشكل سلبي، فهم يشعرون بخوف دائم عندما يمارسون أعمالهم في بيئة مليئة بالمخاطر التي تهدد صحتهم وحياتهم ومستقبلهم، مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية لديهم.

3- **الجانب العقلي Mental Side** : أن تزايد ضغوط العمل على الموارد البشرية، وإدراكها بأنها تعمل في بيئة عمل مليئة بالمخاطر، والأمراض، والحوادث، سيحدث أثراً نفسياً غير مرغوب فيه، كالقلق، والتوتر، والخوف، والاكتئاب النفسي، وهذه الأمور ترتبط بشكل وثيق بمستوى التفكير والإدراك لدى الأفراد، وتجعلهم غير قادرين على التركيز والتفكير بشكل سليم.

ثالثاً: البعد القانوني والنقابي

يحتل موضوع السلامة والصحة في مكان العمل المرتبة الثانية في جدول مفاوضات النقابات مع المنظمات بعد بند الرواتب والأجور، فتطوير وتحسين علاقات العمل بين الطرفين أصبح يقوم بشكل أساسي على مطلب النقابة في توفير المنظمات بيئات عمل آمنه وصحية. ولأهمية هذا الموقف صارت معظم الحكومات تسن القوانين والتشريعات التي تلزم من خلالها المنظمات بتوفير الصحة والسلامة في مكان العمل لديها، وتقدمها للمثول أمام القضاء في حالة وجود أي مخالفة لهذه القوانين والتشريعات.

إن قدرة الإدارة على فهم الفرص والتهديدات التي تفرضها بيئة المهمات والبيئة العامة، يعتبر من أبرز مهام المديرين، حيث أن الفهم الواضح للفرص والتهديدات البيئية يتطلب من المدير قياس درجة التعقد البيئية ودرجة التغير البيئي، والتعقد البيئي يعني عدد ودرجة أهمية القوى البيئية التي ينبغي على المدير الاستجابة لها داخل البيئة العامة وبيئة المهام، فإذا كان لها تأثيراً كبيراً سلبياً أو ايجابياً على أداء المنظمة، يجب عندها تخصيص قدراً كبيراً من الموارد التنظيمية للتعامل معها، وبالعكسّ، وعلى العموم فإنه كلما كبر حجم المنظمة كلما ازداد عدد القوى البيئية التي ينبغي على المدير التعامل معها، وكلما ارتفع المستوى الإداري للمدير داخل المنظمة كلما زاد التعقد البيئي. أما التغير البيئي، فيعني درجة تغيير وتطور القوى المكونة لبيئة المهام والبيئة العامة عبر الوقت. (شريف والكردي، 2004) وتؤثر التعقيدات البيئية على كفاءة إدارة الموارد البشرية التي ينبغي عليها لمواجهة ذلك تعديل هيكلها التنظيمي، وتطوير وتغيير نظم العمل، وتفويض السلطات، وتحديد الأدوار بما يكفل تحسين

مستويات الأداء وتحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة والعاملين، ومواجهة تحديات التغيير في البيئة (Robbins.1995)

التغيرات البيئية وفاعلية التنظيم

تعتمد المنظمات على اختلاف أنواعها على بيئاتها من أجل أن تضمن البقاء والنمو فكل منظمة يجب أن تتوافق مع بيئتها. وتحدد الأبعاد الأساسية للهيكل التنظيمي للمنظمة وعلاقتها بالبيئة بثلاثة عناصر هي : التعقيد، والرسمية والمركزية، وفيما يلي نستعرض هذه الأبعاد الثلاثة: (السالم، 2005)

1- **علاقة البيئة بالتعقيد:** تشير الدراسات إلى وجود علاقة عكسية بين عدم التأكد البيئي والتعقيد، فالمنظمات التي تعتمد على البيئة بشكل كبير تمتلك مستويات إدارية قليلة، وأن الوحدات الحدودية في المنظمة فيها قليل من التعقيد لأنها تتفاعل مع البيئة بشكل مباشر.

2- **علاقة البيئة بالرسمية**: البيئة المستقرة تقود عادة إلى الرسمية لأنها تقلل من أهمية الاستجابة السريعة. وبسبب التأثير الكبير للبيئة الديناميكية على تقليص الرسمية، فإن المنظمات تغير كثافة رسميتها بين الأقسام وفقاً لطبيعة علاقة كل قسم مع البيئة، فالأقسام التي تتفاعل مع البيئة بشكل مباشر، تقلل من رسميتها، أما الأقسام التي لا تتفاعل مع البيئة بشكل مباشر فتعمل المنظمة على زيادة الرسمية فيها.

3- **علاقة البيئة بالمركزية:** كلما زاد تعقد البيئة كلما زادت لا مركزية الهيكل التنظيمي، والعوامل البيئية المختلفة توضح بأن المنظمة تكون أكثر قدرة على مجابهة عدم التأكد حين تتوجه نحو اللامركزية، ففي البيئات المعقدة يتحمل النظام الإداري للمعلومات فوق طاقته، لذا يجب منح بعض الصلاحيات في اتخاذ القرارات إلى الوحدات الفرعية مما يساعد المنظمة على التجاوب الفعال مع البيئة. إن المنظمة التي تعد نظاماً مفتوحاً يفترض أن تتفاعل مع الأبعاد البيئية المختلفة بطرق متعددة هي: (شريف والكردي، 2004) و (القاضي، 2006).

أولاً: تأثير البيئة على المنظمة:

لقياس تأثير البيئة على المنظمة، فهناك مدخلان هما: مستوى تغير وتعقد البيئة، واضطراب البيئة.

1- **مستوى تغير وتعقد البيئة:** أن بيئة المنظمة من حيث مستوى تغيرها وتعقدها، يمكن وصفها من خلال درجة التغير و درجة التجانس، ويقصد بدرجة التغير مدى استقرار البيئة أو مدى ديناميكيتها، اما درجة التجانس، فهي المدى النسبي لبساطة البيئة(وجود عدد قليل من

المتغيرات) أو المدى النسبي لتعقد البيئة (وجود عدد كبير من المتغيرات) وتتداخل درجة التغير ودرجة التجانس مع بعضها لتحديد مستوى عدم التأكد الذي تواجهه المنظمة في تعاملها مع البيئة. ويعتبر مستوى عدم التأكد القوة الدافعة والمؤثرة في العديد من قرارات المنظمة، وارتفاع هذا المستوى يشير إلى تعقد البيئة وصعوبة التنبؤ بها.

2- **اضطراب البيئة:** يتوجب على المنظمة في حالة التغيرات البيئية أن تطور هيكلتها التنظيمية للتأقلم مع البيئة المحيطة، وأن تعالج جميع المتغيرات البيئية التي تؤثر فيها، عن طريق تطوير نظمها وتقسيمات العمل وترتيبات الأداء. وتؤثر العوامل البيئية الخارجية على فاعلية المنظمة نتيجة تعديل استراتيجياتها أو التكنولوجيا المستخدمة، أو الهياكل التنظيمية، أو طرق العمل بها لتتوافق معها، كما أن البيئة الخارجية تؤثر على البيئة التنظيمية الخاصة بالمنظمة والتي تؤثر على فاعلية وسلوك الأفراد والجماعات، والواجبات والقيم، كما أن بيئة العمل تؤثر على سلوك الأفراد وفاعلية أداءاتهم، والواجبات، والأهداف، والقدرات، وقوة العلاقات. وبذلك تتأثر نتيجة هذه التغيرات البيئية الفاعلية التنظيمية بكل ما تشتمل عليه من عناصر نتيجة عدم استقرار الأوضاع وعدم الوضوح وعدم التأكد، مما يجعل المنظمة بحاجة ماسة إلى المعلومات وتحليل البيانات. وبيئة المنظمة ليس من الضروري أن تستقر على نمط واحد لفترة طويلة، فقد تتحول من الاستقرار إلى الديناميكية، ومن البساطة إلى التعقد، ومع ذلك فالمنظمات عادة ما تواجه ظروفاً تؤدي إلى اضطراب البيئة بشكل مباغت مما يجعلها تواجه أزمة معينة، وهذا يجعلها بحاجة إلى تحديد ردود الفعل المناسبة.

ثانيا: استجابة المنظمة للبيئة:

إن المنظمة الناجحة هي تلك التي تستطيع أن تطور هيكلها التنظيمي للتوافق مع المتغيرات البيئية، وأن تحدث أكبر توافق وتكامل يحقق الهدف العام للمنظمة من ناحية، ويستجيب للمتغيرات البيئية من ناحية أخرى. فالهيكل التنظيمي الفاعل هو الذي يستطيع التكيف مع متطلبات البيئة وهذا يعني اللجوء إلى استخدام الهيكل الميكانيكي عندما تكون البيئة مستقرة، واستخدام الهيكل العضوي في البيئات المضطربة. (السالم، 2005) والهيكل الميكانيكي Mechanistic Structure هو الهيكل الذي يتسم بالتعقيد والرسمية والمركزية، والسلوك المبرمج، والجمود، وقلة الاستجابة للتغيرات والأحداث المفاجئة، أما الهيكل العضوي Organic Structure فيمتاز بالمرونة وقابليته

للتكيف ويؤمن بالاتصالات الجانبية والعمودية، ويعتمد على الخبرة والمعلومات أكثر من اعتماده على سلطة المركز الوظيفي.

تصنيفات البيئة وفقاً لمستوى عدم التأكد

أشرنا فيما سبق بأن هناك البيئة المستقرة والبيئة المتغيرة، كما أن هناك تداخل بين درجة التغير ودرجة التجانس، مما ينتج عن ذلك وجود عدة تصنيفات للبيئة وفقاً لمستوى عدم التأكد حددها (Emergy and Trist) المشار إليهما في (القاضي، 2006) و (السالم، 2005) وهي كما يلي:

1- **البيئة الهادئة العشوائية Placid-Randomized Environment :** هي بيئة غير متغيرة نسبياً، وتهديداتها قليلة، والتغير الحاصل بها يسير ببطء وغالباً ما يكون غير متنبأ به، وينخفض فيها عدد المتغيرات البيئية وتجانسها، وينخفض فيها مستوى عدم التأكد، كما أن المدير لا يأخذ البيئة بعين الاعتبار عندما يتخذ قراراً إدارياً معنياً.

2- **البيئة الهادئة التجميعية Placid-Clustered Environment:** تتسم هذه البيئة بأن التغير فيها يسير ببطء أيضاً، إلا أن التهديدات قائمة وتأتي عن طريق التحالفات أو الجماعات أو الاتحادات، مما يدفع المنظمة إلى التعرف على هذه التهديدات. ومن بين المنظمات التي تنطبق عليها هذه البيئة، منظمات الطاقة الذرية والتأثيرات التي تمارس عليها من قبل منظمات حماية البيئة، ويجب على المنظمات التي تواجه مثل هذه البيئة أن تخطط لعملها بأساليب وإستراتيجية ، ويفضل أن تتجه نحو المركزية في اتخاذ قراراتها.

3- **البيئة القلقة Disturbed Environment :** وفيها قد يحدث نشاط شركة كبيرة أو مجموعة شركات تأثيرات كبيرة على باقي المنظمات، وتتسم هذه البيئة بالتعقيد، إذ أن فيها عدة منافسين يتجهون إلى غاية واحدة وقد تكون واحدة أو أكثر من المنظمات قوية بحيث تتمكن من السيطرة على البيئة من خلال فرضها لحد معين من الأسعار، أو تشكيلها لتحالفات قوية فيما بينها.

4- **البيئة الثائرة Turbulent Environment:** وهي البيئة الأكثر تحركاً وديناميكية، والتي تحدث تأثيرات كبيرة على الأسعار أو على السلع أو نوعياتها، وتخلق حالات كثيرة من عدم الوضوح والتأكد، مما يدفع المنظمات إلى إعادة النظر في أوضاعها وعلاقاتها وتعديل هياكلها للتوافق معها.

طبيعة بيئة العمل Nature of work Environment

تحتاج إدارة الموارد البشرية لكي تمارس عملها بنجاح، أن تراعي مجموعة من العوامل المهمة، أولها ما يسمى مجموعة عوامل البيئة الخارجية مثل حالة العمالة، والاقتصاد والقوانين وحالة السوق، وكلها عوامل مصدرها المجتمع الخارجي ويطلق عليها تسمية (البيئة الخارجية للمنظمة). وثانيها مجموعة أخرى من العوامل التي تتعلق بالمنظمة ذاتها، مثل أهداف المنظمة، وحالة نشاط التخطيط فيها، وطبيعة القيادة الإدارية، والعلاقات السائدة بين أفراد المنظمة ويطلق على هذه العوامل مجتمعة (البيئة الداخلية للمنظمة). كما أن هناك عوامل ثالثة يطلق عليها (بيئة تخصص إدارة الموارد البشرية) وتتعلق هذه العوامل بحالة التخصص نفسه أي تخصص إدارة الموارد البشرية والمعارف العلمية المتاحة عالمياً ومحلياً. إذ أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تتأثر بحالة التخصص ومنظماته العلمية والنقابية، وحالة المعرفة العلمية ومدى انتماء المتخصصين إلى جمعية أو نقابة تنظم شؤون التخصص. (برنوطي، 2004) وحيث أن هذه العوامل تتداخل وتتفاعل فيما بينها، مثل تأثر حالة الاقتصاد بحالات السكان والتنمية والتعليم والوعي ويؤثرون فيها، كما تؤثر حالة التكنولوجيا على البيئة الاقتصادية وسوق العمل، لذا يجب النظر إلى كل من الوضع الاقتصادي والتغيرات التكنولوجية التي تحصل فيه، وسوق العمل كوحدة واحدة وليست قضايا منفصلة، وهكذا، مما يتوجب على إدارة الموارد البشرية التنبه إلى هذا التداخل ومراعاته. وتلعب الظروف الملائمة لبيئة العمل في استقطاب العاملين للقيام بالعمل، وشعور العاملين بالراحة النفسية، مما يدفعهم إلى الانجاز، وبالعكس فإن درجة الحرارة العالية أو المنخفضة، والضوضاء، وسوء الإنارة والتهوية، وتلوث الهواء، والروائح الكريهة، ووجود الأثاث غير المريح، وضيق المكان، كل هذه العوامل تؤدي إلى نفوز العاملين وعدم تمكنهم من الاستمرار بأداء أعمالهم بشيء من الرضا والراحة.

ولموقع العمل أهميته لدى العاملين، حيث أن وجود موقع العمل في منطقة هادئة ويسهل وصول وسائل المواصلات إليها، وبعدها عن الضوضاء والضجيج والتلوث البيئي يساعد في توفير الراحة النفسية للأفراد والعاملين و تحقيق الاطمئنان لديهم. وهناك أربعة مصطلحات أساسية تتعلق ببيئة العمل هي: (عقيلي، 2005)

1- **بيئة العمل المادية Physical Work Environment** وتتضمن الظروف المناخية السائدة في مكان العمل داخل المنظمة، كالتهوية والنظافة، والإنارة، وضغوط العمل، ومساحات العمل، والضجيج، والأثاث

والتجهيزات والمواد وعدد ساعات العمل، وفترات الراحة، وغيرها من الأمور المادية، وهذه الظروف تنعكس على سلامة وصحة الموارد البشرية في المنظمة وتؤثر على فاعلية أدائها.

2- بيئة العمل النفسية والاجتماعية Social and Psychological Environment وتشتمل على المناخ الاجتماعي العام وطبيعته، والروابط الاجتماعية، والعلاقات الشمولية السائدة بين الموارد البشرية في مكان العمل، والصراعات التنظيمية الموجودة بين العاملين، ولهذه الجوانب انعكاسها الكبير على الناحية النفسية لدى كل فرد يعمل في المنظمة. ولذلك لابد على إدارة الموارد البشرية التأكيد على أهمية تطبيق مبدأ العلاقات الإنسانية منذ تحديد العمل وعند وضع السياسة في تحليل وتوصيف العمل، وإبعاد كل ما يتنافى من الأعمال وكرامة الإنسان.(زويلف، 1994) وعلى إدارة الموارد البشرية وضع أهداف برنامج العلاقات الإنسانية بما يحقق الاختيار الجيد للعاملين وتسلمهم أعمالاً تتفق ومؤهلاتهم وخبراتهم مما يجعلها تزيد من توفير الطمأنينة لهم في بيئة العمل والرفع من معنوياتهم، كما يجب أن يحقق برنامج العلاقات الإنسانية أهداف العاملين والإدارة معاً.

3- السلامة Safety ويقصد بها حماية الموارد البشرية من الأذى والضرر الناتج عن الحوادث المحتملة في مكان العمل، وهذا الأذى تظهر نتيجته فوراً، كالكسور والجروح والحروق والاختناق. وتقع هذه الحوادث إما بسبب طبيعة العمل، أو الفرد نفسه، أو التجهيزات المستخدمة كالآلات والرافعات، وتوصيلات الكهرباء والغاز، وغيرها. ومع أن الأذى الذي تسببه تلك الحوادث هو أذى جدي لكنه في الوقت ذاته يحدث تأثيراً سلبياً في الجانب النفسي والمعنوي.

4- الصحة Health وتعني حماية الموارد البشرية من الأمراض البدنية والنفسية المحتمل الإصابة بها في مكان العمل، والتي يكون سببها المناخ المادي العام، أو الفرد أو طبيعة العمل. وهذه الأمراض لا تحدث فوراً ولكن مع مرور الزمن، حيث يتم الإصابة بها نتيجة التعرض المستمر لمسبباتها، مثل تعرض الإنسان لضغوط العمل الدائمة، أو استنشاقه لبعض الأبخرة الكيماوية باستمرار مما يعرضه للإصابة بالسرطان أو بأمراض الرئة المختلفة.

العوامل المؤثرة في بيئة العمل

إن الاهتمام ببيئة وظروف العمل مسألة في غاية الأهمية لما للبيئة الجيدة من تأثير ايجابي على العاملين، وذلك برفع روحهم المعنوية ودعمهم

في تحسين الكفاية وزيادة وجودة الإنتاج وتقليل حوادث العمل. وفيما يلي نتناول بيئة العمل بشقيها المادي والاجتماعي، وكيفية الاهتمام بها.

أولاً: البيئة المادية Physical Environment

تشمل البيئة المادية الإضاءة، والحرارة، والأتربة، ودرجة الضوضاء، والمرافق العامة، والأثاث، والتجهيزات واتخاذ الاحتياطات ضد إخطار الحريق وحوادث العمل، وتجدد الهواء وغيرها من العناصر المادية الموجودة في بيئة العمل، والتي سنتطرق إليها فيما يلي: (الشنواني، 1999) و (شاويش، 2005)

1- **الإضاءة:** يجب تصميم نظام جيد للإضاءة بالاستعانة بالخبراء والفنيين المختصين بذلك، وذلك لتزويد المساحة بكمية الضوء المناسبة، ومراعاة انتشار الضوء بحيث لا تكون هناك مساحات مظلمة وأخرى شديدة الإضاءة، لأن ذلك يتسبب في إجهاد النظر. وتتوقف مسألة الإضاءة على نوع مبنى المنظمة وعلى طبيعة الأعمال التي يقوم بها الإفراد. ومن الضروري الاستفادة من الضوء الطبيعي إلى أقصى حد ممكن، وذلك عن طريق النوافذ والفتحات المعدة للتهوية ودخول أشعة الشمس. و من الأمور المتصلة بجودة الإضاءة ونظامها، استخدام الألوان في طلاء الجدران والسقوف والماكينات وأدوات الإنتاج، فقد بينت العديد من الدراسات بأن الألوان يمكن أن تساعد على الرؤية السليمة إذا أحسن اختيارها، فالسقوف تطلى بألوان فاتحة كالأبيض لكي تعكس الضوء إلى أسفل، بينما يجب طلاء الجدران بألوان أخرى غير الأبيض لأن الأبيض يعكس كمية كبيرة من الضوء وهذا يسبب الوهج، ويفضل استخدام الألوان الهادئة, وفي الصناعات التي تستخدم خطة التجميع تطلى الأرضية باللون الأبيض لكي تعكس الضوء، ويمكن طلاء الماكينات والمعدات بألوان معينة لمساعدة العاملين على تمييز أجزاء معينة من هذه الماكينات والمعدات. إن تحسين الإضاءة في بيئة العمل من العوامل المساعدة في زيادة الإنتاج وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين.

2- **التحكم في الضوضاء:** تسبب الضوضاء انخفاض إنتاجية العمال في المصانع وارتفاع معدل دوران العمل، كما أن الضوضاء العالية والضجيج المرتفع قد يؤدي إلى حدوث بعض الأمراض كضعف السمع، والتوتر والانزعاج، وزيادة حوادث العمل، ولذلك يجب أخذ هذه المسألة في الحسبان عند تصميم المباني، ووضع مواد عازلة للصوت، كما يجب إدارة وتشغيل الأجهزة التي تنتج عنها أصواتا

عالية في مكان منعزل أو وضعها على أماكن خاصة بامتصاص الذبذبات.

3- **الآلات والتجهيزات:** لتوفير الأمن والسلامة في بيئة العمل، يجب شراء تجهيزات وآلات فيها درجة عالية من الأمان (عقيلي، 2005)

4- **التحكم في درجة الحرارة:** تحتاج بيئة العمل إلى تبريدها صيفا وتدفئتها شتاءً بدرجة مناسبة ومريحة، وقد يتم ذلك بواسطة مكيفات الهواء أو المراوح الكهربائية، أو بواسطة تصميم نوافذ في أعلى السقف، ويمكن التحكم في درجة الحرارة لجعلها مناسبة وذلك عن طريق استخدام مواد عازلة عند بناء المبنى تمنع أو تقلل من تسرب الحرارة أو البرودة إلى الداخل.

5- **التحكم في الغبار والأتربة:** يتسبب الغبار في حدوث بعض الأمراض المزمنة كالربو، وقد يكون الغبار الناتج عن بعض العمليات الإنتاجية ساماً إذا استنشقه الفرد مثل غبار الرصاص، مما يستوجب الحذر، وقد يكون بعض الغبار قابلاً للاشتعال أو الانفجار مما يدعو إلى تجنب تراكمه في أي منطقة داخل بيئة العمل، كما أن الغبار والأتربة يؤثر كثيراً في حالة الصناعات الدقيقة واستخدام ماكينات تعمل بدرجة عالية من الدقة. وللتخلص من الغبار الجوي يمكن استخدام وسائل لتنقية الهواء مثل مواد الترشيح الورقية أو المعدنية أو المصنوعة من الألياف، أما الغبار الصناعي فيمكن حصره في أماكن مغلقة وعدم تركه للانتشار، ومن ثم تجميعه بوسائل مختلفة والتخلص منه.

6- **مقاومة الحريق:** قد ينتج الحريق نتيجة لاحتكاك كهربائي، أو نتيجة لتخزين بعض المواد التالفة والقابلة للاشتعال، أو نتيجة قيام بعضهم بالتدخين ورمي أعقاب السجائر وهي ما زالت مشتعلة، أو قد ينجم الحريق بسبب وجود بعض المواد الكيمائية القابلة للاشتعال، أو لأسباب أخرى، وفي كل الحالات يجب التقليل من احتمالات نشوب الحريق، وذلك بتوعية العاملين حول أهمية أخذ الحيطة والحذر، وتدريبهم باستخدام وسائل آلية للإنذار في حالة الحريق، وإعداد فتحات لخروج الدخان، وأبواب للطوارئ، مع ضرورة فصل العمليات الخطيرة في مكان مستقل، وتزويد بيئة العمل بطفايات متعددة للحريق.

7- **حوادث العمل:** تنشأ حوادث العمل بسب إهمال النظافة، وعدم وجود المساحات الكافية المخصصة للعمل، وضيق الممرات، وضعف الإضاءة ووجود مسطحات حادة ومكشوفة، وتكدس المواد، وعدم الترتيب. وللتقليل من حوادث العمل، يجب على مدير إدارة الموارد

البشرية نشر الوعي نحو الأمن الصناعي بين العاملين، وتعيين قادة من بين العمال يتناوبون القيادة في فترات دورية للمحافظة على سلامة الأفراد، كما يجب تعيين عمال للقيام بنظافة المكان وترتيبه.

8- **ساعات العمل:** تؤثر الساعات التي يقضيها الفرد في عمله على إنتاجيته ومدى رضاه عن عمله، ذلك أن الساعات الطويلة التي يقضيها العامل في عمله تبعث في نفسه الملل وتدفعه إلى التغيب عن العمل، كما أنها تؤثر سلباً على نفسيته، ويرى Scott المشار إليه في (المرجع السابق) بأن ساعات العمل الطويلة في يوم معين أو زيادة ساعات العمل الأسبوعية تؤثر سلباً على رضا العامل، ويقول بأن هناك اتجاهين نحو العمل وهو أما 40 ساعة ولمدة خمسة أيام في الأسبوع، أو 44 ساعة لمدة خمسة أيام ونصف اليوم في الأسبوع، كما يرى بأن العمال وبالأخص النساء يفضلون الاتجاه الأول.

9- **خدمات التغذية والإسكان والمواصلات:** تقدم المنظمات الكبيرة خدمات خاصة بالوجبات الغذائية للعاملين، وتنشئ لهذا الغرض مطعماً يقدم المأكولات والمشروبات لمن يريد. كما تقوم بتقديم التسهيلات الخاصة بالإسكان فتقيم مشروعات سكنية للعاملين بالقرب من موقع العمل لمن يرغب، كما تقدم بعض القروض للعاملين لغرض توفير السكن المناسب على أن يسدد ذلك القرض على فترات طويلة، وتقدم بعض المنظمات خدمات المواصلات لنقل الموظفين من بيوتهم إلى مقر عملهم، وبالعكس، كما توفر مواقف خاصة في مساحة فارهة لغرض وقوف سيارات الموظفين.

10- **إجراءات السلامة:** من الضروري إعادة النظر في إجراءات الرقابة على السلامة والصحة في مكان العمل بأخرى جديدة تتناسب مع معطيات العصر.

ثانياً: البيئة الاجتماعية Social Environment

لقد أثبتت التجارب العديدة حول الظروف الاجتماعية وميول واتجاهات الأفراد والجماعات من أنه لا يمكن فصل العاملين عن الظروف الاجتماعية المحيطة بهم، وتداخل العلاقات فيما بينهم. ونتطرق فيما يلي إلى العوامل الرئيسية التي تؤثر في أداء الأفراد وشعورهم بالرضا الوظيفي.

1- **التنظيم الرسمي Formal Organization** : هو التنظيم المعلن الذي يقيمه صاحب المنظمة أو المشروع بموجب السلطة التي يخولها له القانون لمزاولة كافة الأنشطة التي تساعده على تحقيق أهداف العمل. والتنظيم الرسمي هو الإطار الذي يضم جميع العاملين في المنظمة وعلى جميع

المستويات. وفي التنظيم الرسمي تتحدد المراكز المختلفة والمهام والواجبات، والسلطات والمسؤوليات والعلاقات التي تربط بينها.

2- **القيادة Leadership** : القيادة هي فرع من فروع الإدارة، وهي أي القيادة تنبع من القبول النفسي للقائد من قبل مرؤوسيه بالإضافة إلى التعيين الرسمي، والقيادة الحكيمة هي التي تتوفر فيها المهارات الإنسانية، والفنية، والتنظيمية، والإدارية، والاتصالية، والقائد الناجح هو الذي يتميز بحكمته وحسن تقديره للمواقف، وحسن معاملته للمرؤوسين، وعدم التحيز، وثبات السياسة، والالتزام بالوعود والمواثيق، واحترام الأنظمة والقوانين، وبعد النظر، وحسن التخطيط والتصرف السليم والتخطيط الاستراتيجي، والمرونة، وسعة الثقافة والإطلاع، والقدرة على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار وتشجيعهم على المبادرة والإبداع.

3- **التنظيم غير الرسمي Informal Organization** : يوجد داخل كل تنظيم رسمي، تنظيماً آخر غير رسمي، والتنظيم غير الرسمي يعني العلاقات غير الرسمية والأحاديث الودية بين الأفراد والعاملين، ويلجأ الأفراد إلى تكوين هذه التنظيمات غير الرسمية داخل بيئة العمل لأنها تؤدي لهم وظائف معينة، فهي تشبع لديهم الدوافع الاجتماعية التي يفتقدونها في التنظيم الرسمي، وتقرب الهوّة فيما بينهم، وتفسح لهم مجال الاتصال والتنفيس عن النفس، وتقرب العلاقة فيما بينهم، وهذا بالطبع يساعد على زيادة الإنتاج كماً ونوعاً، كما أنه يحقق رضا الأفراد عن العمل ويرفع من روحهم المعنوية، ويرسخ لديهم الشعور بالانتماء.

4- **الاتصالات Communications :** الاتصال هو عملية تبادل المعلومات، والمعاني والأفكار، ووجهات النظر بين شخص وآخر، أو بين شخص ومجموعة أشخاص، والاتصال قد يكون لفظياً أو غير لفظي، وقد يكون رسمياً أو غير رسمي، والاتصال الرسمي هو الذي يتم عن طريق الكتابة الرسمية، أما الاتصال غير الرسمي، فهو ذلك الاتصال الذي يتم بين الزملاء بطريقة ودية، ويتناول موضوعات متنوعة، ويتيح الفرصة للأفراد للتعبير عما يدور في أذهانهم، ويعتبر الاتصال غير الرسمي ظاهرة صحية في المنظمات، كما أنه يشيع نوعاً من البهجة والسعادة في بيئة العمل ، لا سيما إذا كان يتسم بالشفافية وحسن النية والايجابية.

5- **طبيعة ونوع العمل Type Nature of work:** كلما كان العمل أقل جاذبية للأفراد زادت الأجور والحوافز كمدخل لاستقطاب الأفراد للقيام به، وتوجد هناك العديد من الخصائص التي يجب عدم إغفالها والمتمثلة بمستوى المجهود العضلي المطلوب، والجوانب الايجابية والسلبية في بيئة العمل، والموقع المادي للعمل، والوقت الذي يستغرقه أداء العمل،

ودرجة ومستوى التخصص، والمتطلبات الثقافية والعلمية، والخبرة السابقة التي يتطلبها العمل، ودرجة ومستوى التفاعل بين جماعة العمل، والجوانب النفسية للعمل.

6- **جماعة العمل The work group:** هي العامل المؤثر في بيئة العمل، ويتصل بهذا العامل حجم الجماعة، ودرجة التماسك بين أعضائها، وأهداف الجماعة، ولذلك بات من الضروري التعرف على سلوك الجماعة وعلى سلوك الفرد داخل تلك الجماعة التي ينتمي إليها.

الأمن والسلامة في بيئة العمل

تعرف السلامة المهنية على إنها حماية العاملين من إصابات ناجمة عن حوادث ذات صلة بالعمل، ، أما الصحة المهنية فهي خلو العاملين من الأمراض البدنية والنفسية المتصلة بالعمل. وتعرف بيئة العمل الآمنة على أنها بيئة عمل تحمي العاملين من احتمالات التعرض للحوادث، ومن الإصابة بأمراض.(برنوطي،2004) ويعتبر توفير بيئة آمنة وصحية للعاملين في المنظمة مهماً للأسباب الآتية: (المرجع السابق)

1- التأثير المباشر للحوادث على أداء الفرد وإنتاجيته، إذ أنها تؤدي إلى تعطيله عن العمل، بالإضافة إلى احتمالات العجز الدائم أو الوفاة.

2- تأثير الحوادث والإصابات على رضا العاملين، وعلى قدرة المنظمة على الاحتفاظ بموارد بشرية مؤهلة.

3- تؤثر الحوادث والإصابات في إنتاجية وأداء المنظمة بشكل عام، حيث أن الخسائر الناتجة عن الحوادث والإصابات تشكل مصدراً لتقليل الإنتاجية والأداء.

4- تؤثر الخسائر على المجتمع والاقتصاد عموماً، لأنها تسبب هدراً للموارد البشرية والمادية.

أسباب حوادث العمل

هناك العديد من الأسباب الرئيسية للحوادث، فمنها عامل الصدفة مثل إصابة الفرد بسبب سيره على زجاج شباك مكسور، والظروف والأفعال غير الآمنة من قبل الموظفين، وهذه الأسباب تساهم في وقوع الحادث إلا أنها بعيدة عن إدارة وتحكم الإدارة وهناك الظروف غير الآمنة والعوامل الأخرى المرتبطة بالعمل والمسببة للحوادث والتي نوردها فيما يلي: (Dessler,2007)

- التلوث البيئي

- الآلات غير المحصنة جيداً.

- الآلات التي توجد فيها بعض العيوب.
- الإجراءات التي تنطوي على مخاطر في أو حول الآلات والمعدات.
- التخزين الخطر مثل الازدحام والتكدس والتحميل الزائد.
- الإضاءة غير المناسبة.
- التهوية غير المناسبة.

والعلاج الأساسي هنا هو إلغاء أو تقليل الظروف غير الآمنة. وبينما يمكن وقوع الحوادث في أي مكان، فإن هناك مناطق عالية الخطورة، إذ أن حوالي ثلث الحوادث الصناعية تحصل حول حافلات الروافع المتشعبة، وعجلات اليد وغيرها، وأخطر الحوادث تقع عادة بالقرب من الآلات المعدنية والخشبية والمناشير أو حول آلات النقل مثل التروس والبكرات ودواليب الموازنة، كما أن بعض الحوادث تقع نتيجة السقوط من السلالم أو من الأدوار العليا، ومن الأدوات اليدوية والمعدات الكهربائية. وقد تقع الحوادث بسبب تخزين مواد قابلة للاشتعال، أو بسبب إهمال أعمال الصيانة للمعدات والأدوات. وهناك عوامل أخرى تساهم في وقوع الحوادث هي الوظيفة نفسها وجداول العمل، والمناخ أو الجو النفسي في بيئة العمل. وهناك بعض الخصائص الشخصية التي تؤدي إلى وقوع الحوادث كالسن وعيوب البصر والسمع. أو محدودية الخبرة في تشغيل جهاز ما أو التعامل معه، أو وجود الرغبة لدى الشخص للتعرض للحوادث لأسباب نفسية.

إجراءات تقليل الإصابات والحوادث

إن تقليل الإصابات والحوادث والحد منها يتطلب اللجوء إلى الإجراءات الآتية: (برنوطي، 2004) و (Dessler,2007)

1- الدقة في تحديد مواصفات ومؤهلات العاملين

تتمكن المنظمة من تقليل الإصابات عن طريق التحديد الدقيق لمواصفات ومؤهلات العاملين، وتبين ذلك في توصيف الوظيفة، لكي تضمن اختيار العاملين المناسبين وتزويدهم بالتدريب المناسب، وهذه الطريقة مناسبة للحد من الإصابات الناجمة عن أسباب شخصية.

2- التأكد من كون بيئة العمل آمنه وصحية

وهذا يتطلب تحديد مصادر الخطر والتهديد الخاصة بعمل المنظمة وتحديد سبل الوقاية منها، واتخاذ الإجراءات الوقائية لكل مصدر تهديد محتمل، والتأكد من تمتع البيئة بالمواصفات اللازمة لتكون آمنة وصحية، مع

ضرورة إصدار تعليمات للسلامة تلزم العاملين بسلوك يمنع حدوث الإصابات.

3- الرقابة المشددة

على المنظمات التي يتعرض فيها العاملون لمخاطر العمل، معالجة ذلك من خلال فرض رقابة مشددة وممارستها للتأكد من تعليمات السلامة المهنية.

4- رصد حالة السلامة

يستوجب ذلك جمع البيانات عن الإصابات وأحجامها وتكاليفها، وتحليل هذه البيانات بشكل دوري للتأكد من انخفاض مستوى الإصابات لاتخاذ إجراءات إضافية.

5- تحديد الجهة المسؤولة عن وضع وإدارة البرنامج

إن أي برنامج للسلامة المهنية يستدعي الاهتمام بكل العاملين لضمان مشاركتهم في وضع برنامج للسلامة وإدارته.

6- خفض الأعمال غير الآمنة من خلال الملصقات

تساعد وسائل الدعاية مثل ملصقات الأمان في خفض الأعمال غير الآمنة، ففي إحدى الدراسات تزايد استخدامها بوضوح مما زاد من السلوك الآمن بنسبة أكثر من 20%، ويجب تغيير الملصقات بشكل مستمر.

7- خفض الإجراءات والأفعال غير الآمنة خلال التدريب

يساهم التدريب إلى حد كبير في خفض معدلات الحوادث، وهو يناسب الموظفين الجدد الذين يجب إرشادهم لإجراءات الأعمال الآمنة، وتحذيرهم من المخاطر المحتملة، والعمل على تطوير مدى تخلصهم المسبق من المخاطر وميلهم للأمان.

8- فحص معدات الأمان والسلامة

إن الفحص بشكل منتظم على جميع الأماكن المحتمل حدوث مشاكل خاصة بالأمان والسلامة فيها باستخدام قوائم الفحص، ثم مراقبة جميع الحوادث والتحقيق فيها، ووضع نظام لإعلام الإدارة بالظروف الخطرة، يساهم كثيراً في التقليل من وقوع الحوادث.

9- التحكم في عبء وضغط العمل

بينت إحدى الدراسات التي أجريت في مجال الأمن والسلامة بأن العبء الزائد أو الدرجة التي يرى فيها أن أداء الموظف قد تأثر عندها بوقت غير ملائم وموارد غير مناسبة مرتبط بالسلوكيات غير الآمنة، واقترح بعض الباحثين، أنه مع زيادة عبء العمل يكون العمال ميالين لاستخدام نظم عمل تنطوي على مخاطر. ويجب على أصحاب العمل ومشرفيهم مراقبة الموظفين والإشراف عليهم (لا سيما الذين يعملون في مهام خطرة) لتحديد علاقات الخطر والعبء الزائد من العمل والتوتر.

10- اختبارات مصداقية الموظف

تشير دراسات متعددة إلى أن اختبار مصداقية الموظف قد يعين أصحاب الأعمال على خفض الأفعال غير الآمنة في العمل. ويقيس هذا الاختبار أبعاد الموثوقية مثل النضج العاطفي والوعي، والأداء الأمني والحريصي للوظيفة.

مصادر الحوادث والأمراض في بيئة العمل

تتعدد مصادر الحوادث والأمراض في بيئة العمل، فمنها المصادر التي تتعلق بطبيعة عمل المنظمة، ومنها الظروف المناخية الاجتماعية والنفسية، كما قد يكون الأفراد هم مصدر الحوادث، أو الوظيفة ذاتها. وفيما يلي نستعرض هذه المصادر بشيء من التفصيل: (Nelson,1998)

1- طبيعة عمل المنظمة وظروفها المناخية

أن المناخ الصحي الذي يتوفر في بيئة العمل يساعد كثيراً في رفع الإنتاجية ويوفر الراحة الجسمية والنفسية للعاملين، ولذلك فإن اختيار موقع العمل الجيد يعد من الأولويات، وعلى العكس فإن موقع العمل في منطقة نائية ومحاطة بالتلوث البيئي يزيد من احتمال وقوع الحوادث والأمراض، فوجود مبنى العمل في منطقة تجمع فيها النفايات على سبيل المثال، يعرض العاملين إلى العديد من الأمراض، كما أن عدم توفر الشروط الجيدة في بناء مقر العمل يزيد من احتمال الإصابة بالأمراض، فالبناء الذي لا تتوفر فيه مستلزمات الأمن والسلامة مثل عدم وجود النوافذ الكافية لتجديد الهواء وعدم سماح المبنى بدخول أشعة الشمس، وصغر حجم الغرف، وسوء التهوية، والرطوبة، كل هذه الأمور تسبب الإصابة بالأمراض العديدة والمعدية، كما أن افتقار المبنى إلى مخارج للطوارئ، وضيق الممرات والساحات، وافتقار المبنى إلى مطعم تتوفر فيه الشروط الصحية الجيدة، والصخب والضجيج

بسبب عدم وجود مواد عازلة، وسوء الإنارة، وغياب الصيانة والنظافة هذه الأمور مجتمعة تتسبب في إصابة العاملين بالعديد من الأمراض هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن عدم وجود فترات استراحة للعاملين أو قصر تلك الفترات يتسبب في إرهاق العاملين وإصابتهم بالإجهاد والتوتر مما يؤثر سلباً على جودة وكمية الإنتاج. ولعل من المناسب هنا أن نذكر تجارب هوثورن التي قام بها إلتون مايو لمعرفة مدى انعكاس بيئة العمل على جودة الإنتاج وكميته، إذ اختار ست فتيات من شركة للهاتف، وكانت الشركة التي يعملن بها تتميز بسوء الإنارة وسوء التهوية، والرطوبة، وعدم وجود فترات كافية للاستراحة، وكان ينقل هؤلاء الفتيات من تلك الشركة بين الحين والآخر، إلى مكان أفضل من حيث التهوية والإنارة ومكان العمل الذي يتوفر فيه الأثاث المريح، وكانت تمنح لهؤلاء الفتيات فترة للاستراحة يتناولن فيها الشاي والقهوة والحساء، وقد لوحظ بعد إجراء تلك التجربة بفترة لا بأس بها أن إنتاج الفتيات بدأ يتزايد بنسبة كبيرة، وأن العلاقة ما بينهن أصحبت وطيدة، وأن الفتيات كن يشعرن بالفخر والاعتزاز والراحة، وهذه التجربة تبين أثر الظروف البيئية الجيدة على جودة الإنتاج، وحسن العلاقة.

2- المناخ الاجتماعي والنفسي في بيئة العمل

يتعلق المناخ الاجتماعي والنفسي بالمناخ التنظيمي ونوعية حياة العمل، وتؤثر الظروف البيئية السيئة سلباً على العاملين إذ تدفعهم إلى الكسل والتوتر والاكتئاب، وعدم الرضا، وأحلام اليقظة، والتبلد الحسي، واللامبالاة، والعصبية المفرطة وغيرها من الإمراض النفسية التي تتسبب في نشوء العديد من الأمراض. ومن الأمور التي تدفع العامل إلى الشعور بالدونية، والغضب وعدم الرضا، وغيرها من السلوكيات السلبية هي عدم تقدير إنسانيته كفرد، وعدم منحه الحرية الكافية في ممارسة أعماله، وعدم إشراكه في اتخاذ القرارات، وعدم تشجيعه على المبادرة، وحجب الحوافز عنه في حالة استحقاقه لها، وعدم الإنصاف في معاملته، وغياب الاهتمام بوجوده وعدم احترام مكانته وإنسانيته. وقد يكون النمط الإداري الموجود هو نمط مستبد متسلط شديد البطش، لا يسمح بالاتصالات غير الرسمية بين العاملين مما يتسبب في توترهم وشعورهم بالإحباط، ويزيد من حدة الصراع فيما بينهم.

3- الفرد العامل

قد يكون الفرد العامل ذاته مصدراً للحوادث والأمراض، كأن يكون مصاباً باضطرابات نفسية، أو يعاني من بعض الأمراض المزمنة، أو قد يعاني من مشاكل وضغوط أسرية تنعكس على عمله، وربما يكون غير مبال بأنظمة وقوانين العمل وغير مكترث بالتعليمات والإرشادات الصادرة له، أو

قد يكون مدخناً مفرطاً يزعج من حوله، ويتسبب الفرد العامل المضطرب نفسياً أو غير المكترث في وقوع الحوادث وكذلك عندما لا يحسن استخدام الوسائل والأجهزة المتاحة، أو عندما يستخدم وسائل السلامة بشكل خاطئ، وقد لا يستخدمها البتة، وعلى سبيل المثال قد يطلب من العاملين إخلاء المبنى للتدريب على الوقاية من الحريق في حالة وقوعه، فنجد أحدهم يختبئ في مكان ما، إما بسبب عدم اكتراثه، أو لعدم إدراكه أهمية ذلك.

4- الوظيفة

عندما تكون الوظيفة شاقة بطبيعتها، أو خطرة، أو تشتمل على مسؤوليات ومتاعب كبيرة، فإنها تسبب الجهد والإرهاق والتعب النفسي والبدني، لا سيما إذا امتدت ممارستها لساعات طويلة يومياً وبدون استراحة، فهي في هذه الحال تسبب الكثير من الأمراض والأوجاع والمتاعب والمعاناة.

دور بيئة العمل في تحقيق الرضا الوظيفي

تستخدم العديد من المصطلحات للتعبير عن المشاعر النفسية لدى الأفراد العاملين تجاه العمل الذي يقومون به، فهناك من يستخدم مصطلح (الرضا عن العمل) Job satisfaction أو الرضا الوظيفي، وهناك من يستخدم مصطلح (الروح المعنوية للعاملين) Morale كما أن هناك من يستخدم مصطلح (الاتجاه نحو الوظيفة) Attitude toward the Job ، وكل هذه المصطلحات تشير إلى المشاعر النفسية أو العاطفية التي قد تكون ايجابية أو سلبية لدى الفرد تجاه عمله (أبو بكر، 2004). والروح المعنوية هي ذلك الشعور المتصل بالفرح أو بالحماس، كما أنه يشير إلى الجو العام المحيط بالعمل، فإذا كان العمال متحمسين ومتفائلين تجاه الأعمال التي يقومون بها، وإذا كانت روح الصداقة والألفة تسود بينهم، فإن ذلك يشير إلى ارتفاع الروح المعنوية لديهم، وبالعكس فإذا كان العمال متشائمين وقلقين وتسود بينهم روح البغض والكراهية والانتقاد وعدم الارتياح، فإن ذلك يعني أن الروح المعنوية لديهم منخفضة. (الشنواني،1999) وتتأثر الروح المعنوية للعاملين بعوامل عديدة حددها Roach المشار إليه في (عباس وعلي،2003) نوردها فيما يلي:

- اتجاه الأفراد العاملين نحو المنظمة.
- اتجاه الأفراد العاملين نحو الإشراف على اعمالهم من قبل المشرفين المباشرين.
- مستوى رضا الأفراد العاملين عن مقاييس العمل.

- درجة اهتمام المشرفين بالأفراد العاملين.
- مستوى المسؤوليات والأعباء في العمل.
- تعامل الإدارة مع الأفراد العاملين.
- مستوى اعتزاز الأفراد العاملين بنشاط المنظمة.
- مستوى رضا الأفراد العاملين عن الرواتب.
- مستوى رضا الأفراد العاملين عن بيئة العمل الداخلية.
- ردود أفعال الأفراد العاملين نحو شبكات ونظام الاتصالات في المنظمة.
- العوامل الذاتية لرضا الأفراد العاملين عن العمل.
- اتجاهات الأفراد العاملين نحو زملائهم.

ومن البساطة بشيء التعرف على مظاهر ارتفاع الروح المعنوية أو الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين وذلك من خلال ما يلي: (حسن، 1998)

- غياب الصراع بين موظفي المنظمة.
- التماسك بين العاملين لتحقيق الأهداف المنشودة.
- قدرة الأفراد على مواجهة الأزمات والمشاكل بشيء من الحزم وتكييف أنفسهم للظروف المتغيرة.
- ارتفاع كمية وجودة الإنتاج.
- قلة المواد التالفة والفاقد.
- انخفاض نسبة تغيب الأفراد عن عملهم أو تأخرهم عن مواعيد الدوام الرسمي.
- انخفاض معدل دوران العمل.
- انخفاض معدل الحوادث.
- انخفاض معدل الشكاوي والتظلمات.
- الرضا عن الظروف البيئية.

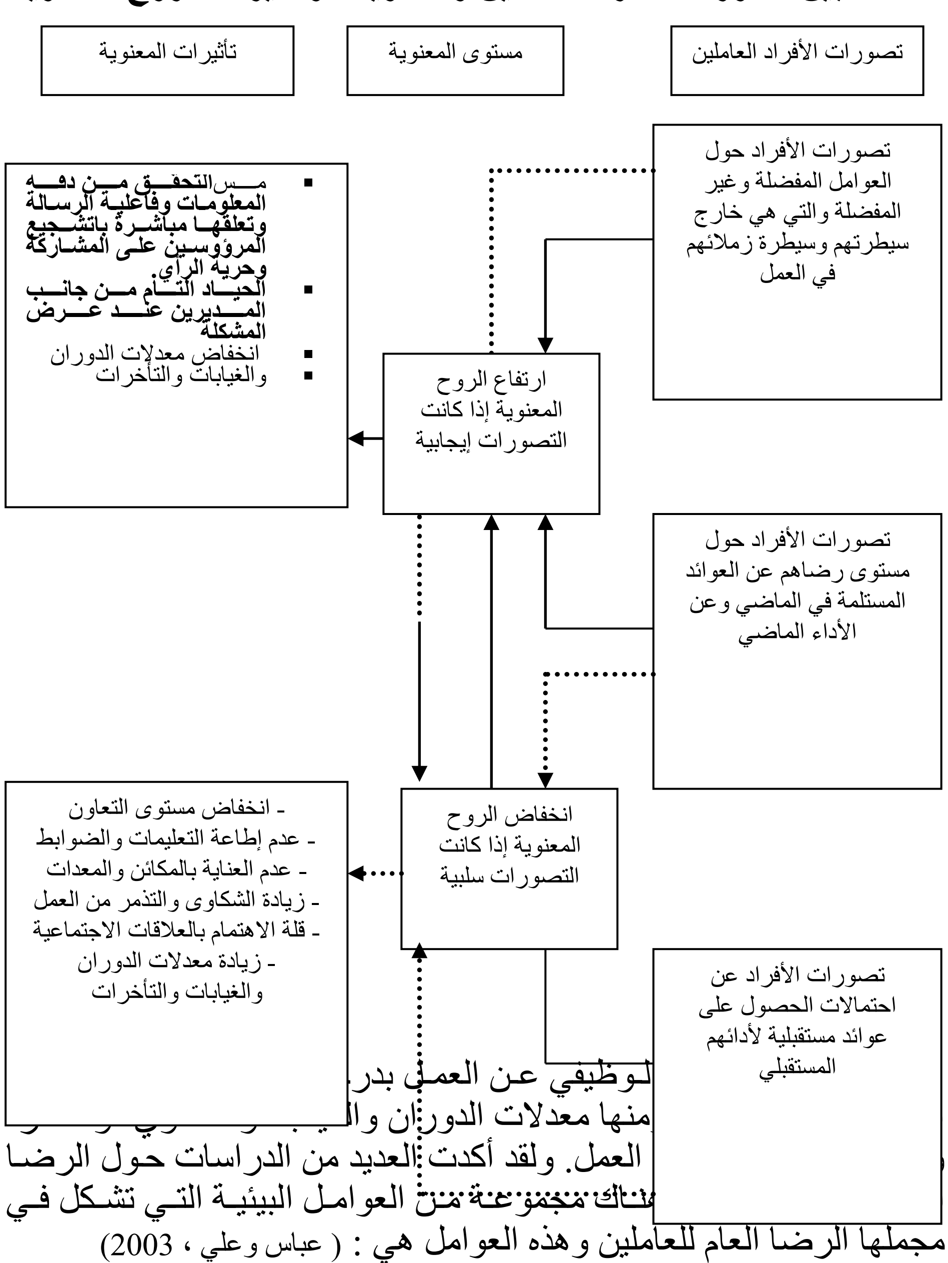
ويرى (Harris) المشار إليه في (عباس وعلي، 2003) بأن العلاقة بين الإنتاجية ومستوى الروح المعنوية للعاملين تتحدد بثلاثة تصورات ذات تأثير متباين على مستوى الروح المعنوية، وأول هذه التصورات هو : تصور وإدراك الأفراد العاملين للعوامل التي هي خارج سيطرتهم مما يؤدي إلى عدم إمكانية ارتفاع أداء الأفراد بسبب انخفاض قدراتهم في السيطرة على

هذه العوامل، وثانيها تصور الأفراد العاملين للعوائد في الفترة الماضية إذ أن العوائد الماضية ليس لها تأثير على الأداء المستقبلي، أما التصور الثالث، فهو أن العامل الأساسي المؤثر على الأداء المستقبلي والإنتاجية هو تصور وإدراك الأفراد للفرص المتاحة لهم للحصول على عوائد مستقبلية من خلال الأداء المستقبلي.

وعليه، فإن الشكل التالي يوضح العلاقة بين تصورات الأفراد العاملين ومستويات وتأثيرات الروح المعنوية لديهم. (المرجع السابق: 223)

الشكل رقم (8)

العلاقة بين تصورات الأفراد العاملين ومستويات وتأثيرات الروح المعنوية



...ـوظيفي عن العمل بدر...
...منها معدلات الدوران والـ...
...العمل. ولقد أكدت العديد من الدراسات حول الرضا
...هناك مجموعة من العوامل البيئية التي تشكل في
مجملها الرضا العام للعاملين وهذه العوامل هي : (عباس وعلي ، 2003)

1- الأجور والرواتب Wages and Salaries

الأجور وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للعاملين، ولقد أشارت العديد من الدراسات من أن هناك علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، فكلما زاد مستوى دخل الأفراد العاملين، زاد رضاهم عن العمل وبالعكس.

2- محتوى العمل وتنوع المهام Work Content and task Verity

يمثل محتوى العمل ما يشتمل عليه العمل من مسؤوليات وصلاحيات ودرجة تنوع في المهام التي يتضمنها، ودرجة أهمية هذه المهام بالنسبة للعامل إذ أنه كلما كان العمل والمحتوى عاليين كلما شعر الفرد بأهميته، وهذا يؤدي إلى الرضا عن العمل.

3- الاستقلالية ودرجة السيطرة على العمل Autonomy and work Control

كلما منح الفرد العامل الحرية في جدولة أعماله، كلما زاد رضاه عن العمل، ولذلك يجب أن تمنح الحرية الكافية للأفراد في اختيار طرق وسائل ممارسة أعمالهم بالطريقة التي يرونها مناسبة.

4- قدرات الفرد ومعارفه حول العمل Personnel Abilities and Knowledge's

كلما كان العمل منسجماً مع إمكانيات وقدرات ومعارف الفرد العامل كلما أدى ذلك إلى إمكانية انجازه بشكل أفضل، وهذا يؤثر بالطبع على درجة رضا الفرد عن عمله. ولقد أشارت الدراسات إلى وجود علاقة بين مستوى الأداء ودرجة الرضا الوظيفي إذ أن درجة الأداء تتحدد بمقدرة الفرد ومعارفه وقابلياته.

5- فرص التطور والترقية المتاحة Development and promotional opportunities

إن المنظمة التي تتيح للعاملين فرصة الترقية وفقاً لكفاءاتهم في الأداء تحقق لديهم درجة عالية من الرضا، فالأفراد الكفء لديهم طموحات وتصورات عن العمل ولا بد وأن تحقق من قبل المنظمة كسياسات للتطور والترقية تنسجم مع معدلات أداءاتهم وطموحاتهم وتطلعاتهم.

6- نمط القيادة Style of Leadership

توجد علاقة وثيقة بين نمط القيادة ورضا العاملين، فالقيادة المستبدة والمتسلطة تولد مشاعر الأستياء وعدم الرضا لدى العاملين، بينما تسعى القيادة التي تتبع النمط الديمقراطي إلى إسعاد العاملين وتحقيق رضاهم وذلك

من خلال نظرتها الإنسانية لهم، وتشجيع مبادراتهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات، وتطويرهم وتدريبهم وإشباع حاجاتهم المتنوعة.

7- علاقة الفرد العامل بالآخرين The Relationship

توفر علاقة الفرد العامل الايجابية مع الآخرين إشباعاً لحاجاته الاجتماعية وتحقق علاقة الفرد العامل الإيجابية مع الآخرين إشباعاً لحاجاته الاجتماعية وتحقق تبادل المنافع بينهما، ولذلك فإن المنظمة التي تتيح للأفراد فرصة التفاعل مع الآخرين والتعاون والاتصال تحقق بلا شك درجة عالية من الرضا لديهم مما يدفعهم إلى العمل المثمر والإنجاز.

8- ظروف العمل المادية Physical working Conditions

تؤثر ظروف العمل المادية كالتهوية والإضاءة ودرجة الحرارة والرطوبة والنظافة والضجيج على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل ورضاه عنها، كما أنها تؤثر على بعض الظواهر السلوكية للأفراد العاملين كمعدلات الدوران، والغياب، والتأخر، ومعدلات الحوادث والأمراض. فكلما كانت الظروف المادية جيدة كلما زاد رضا الأفراد عن العمل.

9- عدالة العائد Reward Equility

إن الفرد غالباً ما يقارن معدل عوائده المستلمة قياساً بمدخلاته (مهاراته، وقدراته ، وخبراته، وإمكانياته، ومستوى تعليمه) مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياساً بمدخلاتهم. فإذا زاد معدل ما يستلمه قد يشعر بالذنب، وإذا نقص معدل ما يستلمه سوف يشعر بعدم العدالة مما ينتج عن كلا الحالتين عدم الرضا. علماً بأن مشاعر التوتر الناتجة عن عدم العدالة تولد لدى الفرد مشاعر سلبية وسلوكيات سلبية أيضاً.

بالإضافة إلى ما ذكر من عوامل، يمككننا إضافة عامل آخر هو:

10- نظام الحوافز System of Incentives

الحافز قوة خارجية تجذب الإنسان نحوها لكي يحصل عليها من خلال سلوك معين يحق له بموجبه أن يحصل على الحافز. ويتوقف نجاح المنظمة على مدى قدرتها في دراسة أساليب التحفيز وأساليب الدفع إلى الأداء الأمثل ورفع الإنتاجية. والحافز يوجد عادة في البيئة التي يعمل فيها الفرد، ويجذبه إلى التصرف من ناحية معينة، فهو يمثل أداة لإشباع رغبة معينة يهتم الفرد بإشباعها لأنه يشعر بها. وهو أي الحافز بمثابة جائزة يحصل عليها الفرد العامل إذا قام بعمل يحظى بقبول واستحسان المنظمة (الحريري، 2008) ولذلك فإن مدير إدارة الموارد البشرية الذي يهتم بنظام الحوافز، ويحرص على أن تكون الحوافز المقدمة للعاملين مناسبة لتعزيز

السلوكيات المرغوب فيها، ويصر على أن تشمل جميع العاملين ولا تختص بفئة معينة، ويهتم بأن تكون الحوافز قائمة على أسس علمية واضحة، وتكون قادرة على تحديد الهدف المراد تحقيقه، فإنه بلا شك سيحقق رضا العاملين عن العمل.

مراجع الفصل السابع:

1- أبو بكر، مصطفى محمود (2004) إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية.

2- الحريري، رافدة (2008) مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، عمان: دار المناهج.

3- الدقس، محمد وعليان ، خليل (يناير، 1991) تقييم المناخ التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات الأردنية، مجلة دراسات، مج 18، عدد 1.

4- السالم، مؤيد سعيد (2005) نظرية المنظمة، الهيكل والتصميم، عمان: دار وائل.

5- الشنواني، صلاح (1999) إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.

6- القاضي، فؤاد (2006) السلوك التنظيمي، القاهرة: دار المعارف.

7- اللوزي، موسى (1999) التطوير التنظيمي، عمان: دار وائل.

8- برنوطي، سعاد نائف (2004) إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل.

9- حسن، عادل (1998) إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.

10- زويلف، مهدي حسن (1994) إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، عمان: دار مجدلاوي.

11- شاويش، مصطفى نجيب (2005) إدارة الموارد البشرية، عمان: دار الشروق.

12- شريف، علي والكردي، منال (2004) أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الاسكندرية: الدار الجامعية.

13- عباس، سهيلة محمد وعلي، علي حسين (2003) إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل.

14- عقيلي، عمر وصفي (2005) إدارة الموارد البشرية المعاصرة، عمان: دار وائل.

15- Dessler, J (2007) Human Resources Management, (محمد سيد أحمد عبد المتعال، مترجم) الرياض:دار المريخ.

16- Nelson, J (Feb,1998) Health A New Personnel Imperative, Personnel Administration, PP. 70-72.

17- Robbins, Stephen (1995) Organizational Behavior, New Delhi: Prentice Hal.

18- Wren, Daniel and Voich, Dan (1984) Management: process, Structure and Behaviar, 3rd Ed. New York: John wiley and sons,

الفصل الثامن

الأخلاقيـــــــات المهنيـــــــة

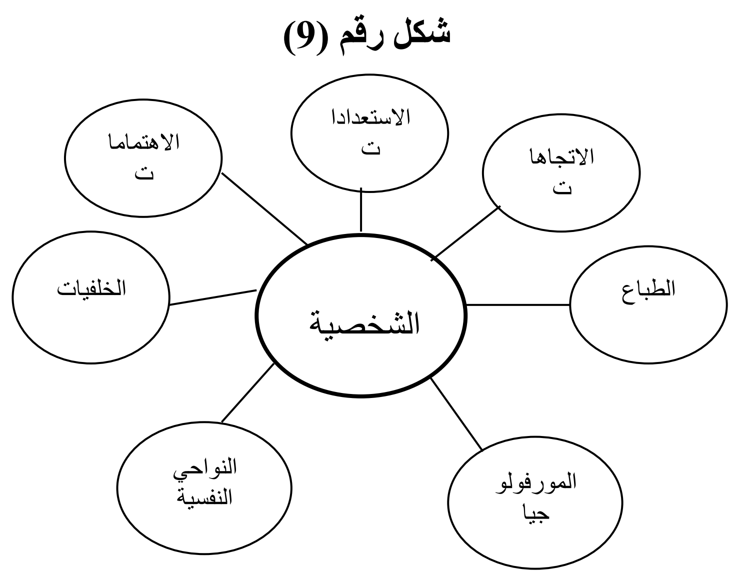
عناصر الفصل

- مفهوم الشخصية الإنسانية .
- مفهوم الأخلاق والأخلاق المهنية .
- أهم معالم المهنة
- تنمية الأخلاقيات المهنية .
- قواعد السلوك المهني .
- مزايا قواعد السلوك .
- سلبيات قواعد السلوك .
- عقبات تطبيق أخلاقيات المهنة.
- مدير المنظمة وأخلاقيات المهنة .
- بعض مظاهر السلوك السلبية .
- المراجع .

مفهوم الشخصية الإنسانية

يتباين الأفراد في شخصياتهم ، فهناك الشخص المتردد ، وهناك الشخص الصامت ، وهناك الثرثار والمتسرع ... إلخ ويمكن فهم الشخصية الإنسانية على أنها مجموعة من الخصائص التي يتميز بها الفرد ، وهذه الخصائص تنتظم جميعها في نظام ديناميكي ، بحيث تبدو وكأنها كيانا متكاملا ، وهي التي تحدد علاقة الفرد بكافة الأفراد المتعاملين معه ، كما أنها تحدد أيضا استجابته في المواقف التي تواجهه ، وبالتالي فإن الشخصية الإنسانية تحدد دور الفرد من حيث تأثيره على الآخرين ومدى استجابته لهم ، وتعكس الشخصية أشياء متعددة متعلقة بالفرد مثل : اتجاهاته ، اهتماماته ، خلفياته ، استعداداته ، طباعه ، وأخلاقه والنواحي الفسيولوجية والمورفولوجيا (الشكل والهيئة) وهذه الأشياء يوضحها الشكل التالي : (عبد الباقي ، 2001 : 69)

شكل رقم (9)



وتستخدم كلمة شخصية في اللغة العربية كترجمة لكلمة Personality في اللغة الانجليزية ، وكلمة Persona في اللغة اللاتينية ، وتعني في قاموس اللغة العربية – شخص شخوصاً – أي ارتفع ، والشخص سواد الإنسان تراه عن بعد . فهناك من يعرف الشخصية في ضوء المظهر أو السطح الخارجي ، وتسمى هذه التعريفات بالتعريفات المظهرية External Effect ، وهناك من يعرفها في ضوء الجوهر Internal Effect أي وفقاً للطبيعة الداخلية ، فالتعريفات المظهرية تشير إلى أن الشخصية هي جميع أنواع النشاط التي نلاحظها لدى الفرد عن طريق الملاحظة الفعلية الخارجية ولفترة طويلة كافية للتعرف عليه ، أما التعريف الجوهري للشخصية فهو يشير إلى أنها

وحدة دينامية ذات تكوينات متعددة . والشخصية هي الأنماط السلوكية التي يستجيب بها الفرد للمؤثرات التي تقع عليه سواء كانت هذه الأنماط تعبيرات ملامح الوجه أو الإشارات الجسمية أو الكلامية ، أو طريقة التفكير . والتعريف الإجرائي للشخصية يقول أنها ذلك المفهوم الذي يصف الفرد من حيث هو كل موحد من الأساليب السلوكية والإدراكية معقدة التنظيم ، التي تميزه عن غيره من الناس ، وخاصة في المواقف الاجتماعية . (الجسماني ، 1984) وتتكون شخصية الإنسان من عدة خصائص أساسية أبرزها : الغرائز Instincts ، والعواطف Sentiments ، والأخلاق Morale ، والمزاج Mood .

مفهوم الأخلاق والأخلاق المهنية Ethics and Professional Ethics

الأخلاق هي استكشافات فلسفية للاستفسارات الأخلاقية للتعامل مع الأعمال الإنسانية . (العزاوي ، 2006) والأخلاق هي العمل الذي يبحث في الأخلاق القيمية التي تنصب على الأفعال الإنسانية من ناحية الخير أو الشر ، والسلوك الأخلاقي هو السلوك الذي اصطلح عليه المجتمع وأقره ، ويتكون السلوك الأخلاقي من مجموعة من القواعد التي تبين للأفراد كيف يجب أن يتصرفوا في الحالات أو المواقف التي تصادفهم . دون أن يخالفوا في ذلك ضمائرهم ، أو العرف السائد في مجتمعهم . (ناصر ، 2001) ويعد الدين مصدراً أساسياً للقيم الأخلاقية وقوتها المحركة ، إضافة إلى معايير المجتمع . ويجمع رجال الدين على أن الوصول إلى الخلق الكامل هو الغرض الحقيقي من التربية والتعليم ، وذلك لتعهدها أولا بتهذيب الأخلاق وتربية الأرواح ، وتعد الأخلاق الثمرة الناضجة للفلسفة ، وهي معايير للسلوك ، كما أنها قاعدة اجتماعية لإرشاد السلوك . (الفتلاوي ، 2008) والأخلاق هي أحد أركان الشخصية المتمم لمفهومها ، والفروق الفردية في الخلق تنشأ من الفروق في العواطف ، إذ أن الخلق يبنى على عواطف الإنسان وطبيعتها ، فالمعروف جيداً هو أن أفراد الجنس البشري يتشابهون جميعا من حيث الغرائز الفطرية ، إلا أنهم يختلفون في العواطف المكتسبة ، واختلافهم في العواطف يملى تبعا لذلك الاختلاف في التكوين الأخلاقي ، وأن نمو شخصية الإنسان يتكون إلى حد بعيد من أنماط العواطف السائدة في حياته ، فقد تكون لدى فرد ما عاطفة حب البحث والتتبع العلمي ، وقد تسود في حياة فرد آخر عاطفة حب الأسرة وعندما نعرف نوعية العاطفة السائدة في حياته ، يمكننا أن نعرف شيئا عند خلقه. (الجسماني ، 1984) وحيث أن المصدر الأول للأخلاق هو الدين ، ومعايير المجتمع هي المصدر الثاني ، والتي تتجسد في ثقافته المتمثلة في العادات والتقاليد ، والأفكار والأفعال المتعارف عليها بين

أفراد المجتمع الواحد ، نجد أن تصرفات رجل الإدارة ، أو أي فرد يعمل في منظمة ما تصبح معياراً تقاس على ضوئه تصرفات الآخرين، كما تصبح آراءه وأفكاره وأقواله عبارات تتداول وتتوارث في ثقافة المجتمع . (عفيفي ، 2004) ولقد اهتمت المجتمعات بموضوع أخلاقيات المهنة في مجالات العمل ومناقشته من منظور فلسفي وأكاديمي ، ولكن ذلك لا ينفي قطعاً من أن لموضوع أخلاقيات المهنة بعداً عملياً يستند إلى معايير خلقية ، ودينية ، ومجتمعية ، ومهنية في كل كما يفعله الفرد أو يقوله ، أي أنها تتعامل مع قضايا إدارية وتنظيمية وعلمية ، وإنسانية، واجتماعية ، وذاتية ، تتحول إلى مجموعة من الإجراءات التطبيقية والتي يكون صاحب الحكم الأخلاقي فيها رجل الإدارة، ومن هذا المنطلق نجد أن التطبيق الخاطئ يفرغ الأخلاق من مبادئها ، وحكمتها ، وتحول القضية إلى إجراء شكلي عديم الهدف . (المرجع السابق) ، والأخلاق المهنية هي المبادئ والمعايير التي تعتبر أساساً لسلوك أفراد المهنة المستحب ، والتي يتعهد أفراد المهنة بالتزامها . (عابدين ، 2001)
.

والأخلاق هي مجموعة من القواعد والمبادئ المجردة والتي إما أن ترتكز على قاعدة عقلية أو على قاعدة دينية . وهي نظام من القيم والقوانين التي تحدد ما هو صحيح وما هو غير صحيح والأخلاق كما اعتبرها أرسطو : (بطاح ، 2006) هي الفضيلة ، ولها جانبان هما : الجانب العقلي ، الذي يمكن اكتسابه بواسطة التعلم ، والجانب الخلقي الذي يكتسب عن طريق التعود ، والفضيلة هي مجموعة من الصفات الحميدة كالصدق ، والأمانة ، والعدالة ، والإخلاص، وتشير أدبيات الأخلاق إلى أنه كان هناك اتجاهان لدراسة الأخلاق هما :
(المرجع السابق).

أ- الاتجاه السلوكي Behavioral Approach

ينبثق هذا الاتجاه من النظرية السلوكية التي تنظر إلى ارتباط الاستجابة بالمثير ، ويترتب على هذا أن الأخلاق مكتسبة ويمكن تدريب الأفراد عليها لإكسابهم الصفات الأخلاقية .

ب- الاتجاه المعرفي Cognitive Approach

ينبثق هذا الاتجاه من النظرية المعرفية التي وضعها (بياجيه) ويرى أصحاب هذا الاتجاه أن الأخلاق ترتبط بنمو التفكير أي إن الأفراد لا يتصفون بأخلاق معينة كاستجابة لمثيرات ما ، وإنما لتحقيق نوعا من التوازن في العلاقات الاجتماعية مع الآخرين . ولقد اهتم المفكرون الإداريون بمسألة الأخلاق ، ورأى بعضهم بأن هدف المنظمات الإدارية ينبغي أن يكون أخلاقياً، وأن على الإداري أن يتخذ قرارات أخلاقية وفق ما

يتفق مع مصالح واهتمامات المؤسسة وأصحاب المصالح ، فالأخلاق والمسؤولية الاجتماعية للإداري من الممكن أن تمثل مشكلة للأفراد الذي يرغبون في إشباع المطالب الأخلاقية بالنسبة للمجتمع . (العزاوي ، 2006)

وهناك تسميات عديدة لما يسمى بالأخلاقيات المهنية ، فقد أطلق عليها البعض تسمية (أخلاقيات العمل) وأطلق عليها البعض الأخر (أخلاقيات الوظيفة) أو (الأخلاقيات الإدارية) والأخلاقيات المهنية هي اهتمامات جماعات من الناس في محاولة تنظيم سلوكها وفقا لأهداف مشتركة في إطار تنظيمي معين . أي أنها جملة من الأسس والمبادئ والمثل التي يلتزم بها أفراد المهنة عند ممارستهم لمهنتهم ، وذلك حفاظا على مستوى المهنة وعلى حقوق المنتسبين لها . (بطاح ، 2006)

نستخلص مما ذكر آنفاً ، من أن أخلاقيات الوظيفة ، هي مجموعة من السلوكيات التي تستند على مبادئ عديدة ، يمارسها الإداري في مهنته مراعيا من خلالها احترام إنسانية الأفراد وشعورهم وتلبية حاجاتهم ، وذلك استنادا إلى العادات والتقاليد والأعراف المستحبة والتي يؤمن بها المجتمع وتضمن حماية حقوق الآخرين ، واحترام أهداف المنظمة التي يديرها ، وأعرافها وقيمها ، وقوانينها ، والعمل على رفع الكفاءة الإنتاجية فيها .

ويرى علم الأخلاق في العصور الحديثة بأن الأخلاق هي أساس النفس الإنسانية التي يتميز فيها الإنسان بالميول ، والعواطف ، والغرائز . ويرى هربرت سبنسر الفيلسوف الانجليزي ، بأن الأخلاق تقوم على أساس علم الحياة وقانون الانتخاب الطبيعي واختيار الأصلح . (ناصر ، 2001) وهناك نظرة واسعة الانتشار ترى بأن الإدارة عملية أخلاقية ، والمديرون يلفتون الانتباه دائماً إلى ما ينبغي أن يقال ويعمل ، وكيف ينبغي أن يكون سلوك العاملين، فهم معنيون بتوصيل القيم الخلقية ، وتحسين السلوك الفردي الذي يقدره المجتمع ويرضاه ، مع إن دراسة الأخلاق مهمة دائماً ، إلا أن أهميتها تزداد بشكل خاص بالنسبة للمربين المعاصرين ، لاسيما وأن عصرنا الحاضر الذي نعيشه يشهد اضطرابا في نظام القيم والأخلاق لم يسبق له مثيل ، بل وأن إدارة الموارد البشرية تجد صعوبة في تحقيق الالتزام بالكثير من القضايا الأولية كالدوام والعطل وأداء الأعمال في مواعيدها وغير ذلك من متطلبات العمل المنظم (برنوطي ، 2004) إن المفاهيم الأخلاقية تأخذ طريقها إلى بيئة العمل بشكل أو بآخر ، فالناس يختلفون في موازينهم الأخلاقية ، والمشكلة التي تواجهها المنظمات على اختلاف أنواعها هي أنه في ضوء هذا الاختلاف في موازين الأخلاق ، تصر كل أسرة منذ البدء على أن تعلم أولادها نفس القيم الخلقية التي تؤمن هي بها . ولذلك يجب أن يكون هناك انسجام وتوازن في عملية

الاكتساب والتأثير ، لأن ذلك سيحدث بالتأكيد انسجاما وتوازناً في الشخصية والعكس صحيح فكلما اختلطت المعطيات أحدثت صراعاً قيمياً إذا زاد عن حده حدثت اضطرابات في كافة نواحي الشخصية .

لذا وجب على مدير إدارة الموارد البشرية أن يكون دائما القدوة في تصرفاته وتعامله ، وأخلاقياته ، وقيمه والتزاماته بأداء واجباته واحترام الأنظمة والقوانين ، فذلك بالتأكيد سيكسب العاملين تلك الأخلاقيات الفاضلة من جهة ، ويرضي العملاء الذين سينبهرون بأخلاقيات تلك الشخصية الجذابة أي شخصية المدير من جهة أخرى .

أهم معالم المهنة

هناك مجموعة من الخصائص التي توضح معالم المهنة أبرزها ما يلي : (مرسي ، 1998)

1- تشتمل على مجموعة متكاملة من المفاهيم والمعارف والأفكار والمهارات تتطلب تدريبا عقليا ، وتقتصر معرفتها على مجموعة معينة من الأفراد .
2- تستوجب التركيز على الأنشطة الذهنية أكثر من الأنشطة الجسمية أو اليدوية .
3- تتطلب مدة طويلة من التدريب المتخصص .
4- تتميز بمدى من الحرية في التصرف وفي إصدار الأحكام .
5- تتطلب اتجاها اختباريا تجريبيا نحو المعلومات ، وبالتالي البحث عن أفكار وأساليب جديدة .
6- تؤكد على تقديم الخدمات للآخرين ، وعلى الخدمة أكثر من تركيزها على جمع المال ، وبذلك فإن العائد المادي ليس وحده هو الدافع للخدمة .
7- لها نقابة أو رابطة مهنية تحدد مسؤولياتها ومستويات الانتساب لها وقبول العضو فيها .

وهناك ثلاثة أنواع من محددات المهنة هي :

- المحددات المهنية : وترتبط بمتطلبات العمل ومهامه ووظائفه .
- المحددات الاجتماعية : وترتبط بالقيم والعادات والأخلاقيات المتعارف عليها .

- المحددات القانونية : وتتصل بالقوانين الوضعية التي تحدد الأنظمة والمبادئ والقواعد التي يجب الالتزام بها من قبل المنتمين إلى المهنة ليكونوا مسئولين تجاهها .

وعليه فإن على الفرد التزامات حول نفسه ، وعائلته ، ومجتمعه ، والمؤسسة التنظيمية التي يعمل بها .

وتتمثل هذه الالتزامات بالتالي : (ميدين وشافير ، 2005)

1- التزامات الفرد تجاه نفسه:

إن كل ما يقوم به الفرد يرتبط ارتباطا شديدا ويؤثر تأثيرا مباشرا عليه ، فلو تصرف على عكس ما تمليه عليه معتقداته وأخلاقه ، فإنه سيواجه صراعات قاسية سوف تؤدي إلى نشوء العديد من المشكلات الصحية والنفسية، والصراعات بين الأشخاص .

2- التزامات الفرد تجاه عائلته وأصدقائه:

إن كل ما يقوم به الشخص وكل ما يفعله يؤثر بالطبع على أطفاله ، وأقاربه ، وأصدقائه ، والمحيطين به ، لذا يجب عليه ألا يقوم بإصدار القرارات بمفرده ، بل لا بد من استشارة المقربين إليه كأفراد عائلته على سبيل المثال ، وأن يضع في اعتباره تأثير تلك القرارات عليهم .

3- الالتزامات الأخلاقية تجاه المجتمع :

إن الفرد الذي ينتمي إلى مجتمع ما ، لا بد وأن يحترم القانون الذي يحكم ذلك المجتمع ، فروح القانون من أهم المبادئ الأخلاقية التي يجب أن تلازم كل عضو من أعضاء المجتمع في تصرفاته .

4- الالتزامات الأخلاقية والقانونية تجاه المنظمة التي يعمل فيها الفرد :

هناك قواعد وأنظمة خاصة بالعمل يجب أن يلتزم بها الفرد ويسير بموجبها كإتقان العمل والالتزام بمواعيد الحضور والانصراف ، والولاء والتجديد ، والعلاقات القائمة على الثقة والاحترام، ويمكن للمنظمة أن تخصص مكتباً خاصاً للاهتمام بأخلاقيات المهنة ، يقوم عليه مجموعة من الموظفين ويكون لهذا المكتب رقم هاتف ساخن للتبليغ عن أي خلل أخلاقي، كما يجب أن توضع في مكان ظاهر في المنظمة لائحة للجزاءات المترتبة على السلوكيات الخاطئة (السكارنة، 2009)

5- الالتزامات الدينية:

يعتبر إتباع الفرد لأوامر دينه من أهم قواعد الحياة ، كذلك الالتزامات تجاه المؤسسات الخيرية والجمعيات ، والجماعات الثقافية والاجتماعية .

الأخلاقيات المهنية والممارسة

تعتبر الأخلاق مصدرا أساسيا من مصادر الضبط الاجتماعي ، ويرتبط تقدم الأمم وازدهارها بمدى التزامها بالمبادئ الأخلاقية والحفاظ عليها ، ويحتل العاملون في منظمات إدارة الموارد البشرية مكانة اجتماعية مميزة ، ذلك لأن للنظام منظور اجتماعي بارز ، وحيث أن هذا النظام هو نظام إنساني في مكوناته ، لذا فإن للبعد الأخلاقي للقائمين عليه ولمختلف العاملين فيه أهمية خاصة ، حيث يواجه العاملون في هذا النظام مواقف يومية متكررة تختبر من خلالها خصائصهم الأخلاقية وتوضع على المحك . (الطويل ، 2001)

إن الالتزام الأخلاقي لكل فرد في المجتمع ضرورة حيوية وبالأخص للإداري حيث يتصدى هذا الإداري لمسؤولية معينة يطلب منه الاضطلاع بها ، وكلما ارتفعت مكانته الوظيفية التي يشغلها ، كلما كانت أهمية الالتزام الأخلاقي له أكبر ، والالتزام الأخلاقي العام يتولد منه التزام أخلاقي مهني ، حيث يطلب من الإداري سلوكا مهنيا وظيفيا معينا يستند على الاستقامة والأمانة والشفافية مما يقود إلى عمل مؤسسي منظم وحافز ومنتج . (بطاح ، 2006) وعلى العكس من ذلك ، فإن الممارسات الإدارية المتحيزة والمنحرفة أو ذات الطابع غير الأخلاقي ، تنعكس آثارها المدمرة على النظام لما تعكسه من انطباعات سلبية ، وبالتالي تسهم في تدهور النظام وتفككه . إن الأخلاقيات هي موضوع العصر في ظل المتغيرات الدولية الجديدة ، وهي لقاء متجانس بين الدين والعلم والفلسفة ، على مستوى الفكر ومستوى الواقع ، يشترك في أطرافه التربويون ورجال الدين ، والصناعة ، والإعلام ، والأعمال ، والسياسة والاقتصاد ، والقانون ، وبهدف المعالجة الشاملة لمعايير السلوك الأخلاقي في الممارسة الاجتماعية والاقتصادية ، والسياسية ، والعلمية ، والبحثية وغيرها ، ولذلك فإن أخلاقيات العلم والبحث ، وخدمة المجتمع ، هي عصب التقدم الحضاري في وقتنا الراهن ، ولذلك فإنها لا بد أن تقوم على أسس سليمة في الممارسة العملية لضمان المستقبل .

(الفتلاوي ، 2008) وتتحدد المسؤوليات الأخلاقية لرجال الإدارة في ضوء مصدرين أساسيين هما : الخلق العام، وأخلاقيات المهنة . ولذلك يجب ألا تنتهك مسئوليات المهنة القيم الأخلاقية التي تقرها تعاليم الخلق العام ، كما

يجب أن تسهم في انجاز أهداف المجتمع في التنمية ، والأهداف الخاصة بالمنظمة. وهناك العديد من قيم الخلق العام التي تصب في مراعاة المسؤوليات الأخلاقية في شئون الحياة التي توصف في المنظمات الراقية بكل أشكالها ومراحلها المختلفة، والتي يمكن بلورتها على شكل مفاهيم متكاملة في التزام رجال الإدارة بأخلاقيات المهنة وهي: (بطاح ، 2006) و (الفتلاوي ، 2008) و (الطويل ، 2001)

1- استثمار الوقت والجهد لحساب أداء المسؤوليات الأخلاقية في المهنة وخدمة المجتمع .

2- التأكيد على القيم في أدوار وسلوكيات رجل الإدارة.

3- إتقان العمل بجودة عالية .

4- معاملة الآخرين بالعدل وإعطاء كل ذي حق حقه .

5- التعامل مع الآخرين باحترام وتعاون وإنسانية .

6- الموضوعية ، والدقة والالتزام في العمل ، وفق معايير تحدد مبادئ السلوك والتنظيم بما يعود بالنفع على الآخرين وعلى المنظمة.

7- تطوير المهارات الإدارية والفنية والتعليمية والعلمية والتدريبية للأفراد وللذات .

8- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة .

9- إشاعة روح المودة والتعاون والتسامح ، والعلاقات الإنسانية ، والشورى، وقبول المبادرات والاختلاف في وجهات النظر .

10- التقويم الموضوعي العادل ، واستخدام وسائل تقويمية متنوعة ، وتوضيح مواطن القوة والضعف لدى كل فرد لتعزيز مواطن القوة ومساعدته على تذليل نقاط الضعف الموجودة لديه .

11- مراعاة الفروق الفردية بين الأفراد ، وإشباع حاجاتهم وطموحاتهم .

12- جعل رفاهية العاملين ومصالحهم المحور الأساسي لكل القرارات والأفعال .

13- إنجاز المسؤوليات المهنية بكل أمانة ودقة وصدق وإخلاص .

14- دعم وحماية الحقوق المدنية والإنسانية لكل الأفراد .

15- احترام الأنظمة والقوانين المعمول بها ، والابتعاد عن دعم أي نشاط يرمي إلى الدمار والتخريب والإضرار بالآخرين .

16- العمل على تطوير العمل وتصحيح السياسات لانسجامها مع متطلبات العصر والتغيرات المتسارعة .

17- الترفع عن استغلال المركز الوظيفي لتحقيق مصالح شخصية .

18- السعي الدائم والجاد في البحث والتطوير المهني والأكاديمي .

19- احترام جميع العقود والاتفاقات والالتزامات والعهود .

20- تفويض بعض السلطات إلى المرؤوسين لإشراكهم في العمل الإداري .

المسؤوليات الاجتماعية والأخلاقية في اتخاذ القرارات الإدارية

إن اتخاذ القرارات الأخلاقية عبارة عن صناعة القرارات واتخاذها بإحساس أخلاقي يتلاءم مع اهتمامات ومصالح المجتمع . أما المسؤولية الاجتماعية ، فتعني عمل الأشياء التي تحافظ على مصالح المجتمع وتصونها ، وتعتبر المسؤولية الاجتماعية الأخلاقية في اتخاذ القرارات من القضايا المهمة ، حيث أن القضايا الأخلاقية يمكن النظر إليها على أنها عناصر مرتبطة بمفاهيم رئيسية داخل الأنظمة العالمية كالتالي : (العزاوي ، 2006)

1- الرأسمالية Capitalism

وهي نظام اقتصادي مبني على الملكية الخاصة والمنافسة الاقتصادية الحرة ، حيث أن التخطيط المركزي مرفوض ، وهناك العديد من التساؤلات الأخلاقية التي يمكن طرحها من خلال هذا النظام .

2- طبيعة المجتمع The Nature Of Society

من الممكن تطوير النظرة الشمولية حول المعايير المناسبة للسلوك الأخلاقي ، وذلك من خلال دراسة وفهم كيفية تطور المجتمعات المتحضرة . فلقد كان الاعتماد في المرحلة ما قبل الصناعية على التخصص وتقسيم العمل وكان التوظيف محدوداً ، والنظر إلى المعايير الأخلاقية والثقافية معدوماً ، وفي المرحلة الصناعية ظهرت الحركة الديمقراطية ، وصار الإنتاج ينظم وفقا لمعايير الإنتاج الضخم ، وانتقل الاقتصاد تدريجيا من التنظيم المحلي مرورا بالإقليمي ثم الوطني ، وبالتالي العالمي ، وأصبحت العوامل الثقافية ملموسة ، لاسيما في التفاعل الاجتماعي بين الأفراد في مختلف البلدان والنظم .

3- التوحيد Unitarianism

ينظر إلى المجتمع من خلال هذا المدخل على أنه نظام غير طبقي ، وبناء على هذا المدخل فإن المديرين يجب أن يأخذوا بعين الاعتبار

الاختلافات الموجودة في المجتمع من النواحي الأخلاقية والقيم والأعراف ، ومراعاة ذلك في اتخاذ القرارات.

4- الانفصالية Separatism

ينظر إلى المجتمع من خلال هذا المدخل على أنه مكون من أجزاء مستقلة وفقا للمجال الوظيفي ، أي أن المعايير الأخلاقية التي تطبق في منظمات الأعمال هي تلك التي تتواجد في مكان العمل لكل جزء ، وبالتالي فإن المجتمع يطبق قوى السوق المختلفة لرقابة النشاطات التجارية ، أو البحث عن المصادر القانونية المناسبة ، وتعد هذه النظرية غير مقنعة حيث أن حاجات الأفراد على اختلاف أنواعها تعتمد على بعضها البعض ، ويتضمن هذا التداخل والتفاعل للحاجات تعدداً وتنوعاً أخلاقياً للتوقعات من قبل الأفراد .

5- الحداثة Modernism

وهذا يعني أن المجتمعات المعاصرة مقسمة حسب المناطق الوظيفية ، وأن كل منطقة مستقلة نسبيا ولها إجراءات وأعراف وقوانين خاصة ، أي أن الفرد العصري المتطور يتصرف بشكل مختلف وذلك اعتماداً على المنطقة التي يكون فيها ، أو الموقف الذي يتعرض له ، فالسلوك مع العائلة يختلف عن السلوك في مجال العمل ، وهكذا . ويشير هذا المدخل إلى التفريق بين المهمة والتوجهات الفردية التي تؤثر على طبيعة السلوك ضمن المناطق المختلفة ، وعليه يمكن التوصل إلى نموذجين من النهايات هما :

أ- الأفراد الموجهون بالمهمة : حيث يهتم هؤلاء الأفراد بالسلوك العقلاني وفقا للإجراءات وكفاءات الانجاز وتحقيق الأهداف .

ب- الأفراد الموجهون بالشخصية : يهتم هذا البند بالدائرة الثقافية والأخلاقية، وعلاقة الأفراد ، والحاجات غير الرسمية وفقاً لهذا المدخل .

وهكذا نجد أن هناك تشابهاً وتداخلاً معقداً بين الأجزاء والمجالات الوظيفية للمجتمع والتي تتطلب إدراكاً جيداً من قبل المديرين لتحديد القيم الأخلاقية ومراعاة انسجام القرارات معها ، ذلك أن القيم الأخلاقية لها انعكاسات قوية على الفرد وفوائد على سلوكه ، وهو بالتالي يتبنى السلوك الذي يتلاءم مع القيم ويتفق معها ومع المعايير الأخلاقية .

ويتوجب على الإداري أي مدير الموارد البشرية الاضطلاع بمسؤولياته الاجتماعية التي تتلخص بالاتي :

1- مسؤولياته تجاه العاملين: وتشمل الإشراف الدائم والمتابعة ، والمشاركة في عملية التدريب، والحضور الدائم ، والإرشاد والتوجيه ، ومتابعة نمو العاملين في مهنتهم وتقديم الدورات التدريبية لهم أثناء الخدمة ، ودعمهم في حضور المؤتمرات والندوات والمحاضرات ، وحماية حقوقهم ، وتقديم الحوافز لهم ، وتشجيعهم على البحث والدراسة والاستزادة من المعارف والعلوم ، وتشجيع الاتجاهات الايجابية لدى العاملين، وبناء اتجاهات ديمقراطية في احترام الشخصية الإنسانية والإيمان بالعمل الفريقي والتعاون، وتشجيع التفكير الناقد والإبداعي ، والاهتمام بتشكيل اتجاهات ايجابية نحو احترام العموميات من التراث الثقافي للهوية الذاتية ، والقيم الأخلاقية ، وتحديد ممارساتهم السلوكية وفق النسق القيمي في المجتمع ، والاهتمام بالتربية الخلقية السليمة والتأكيد عليها . ومتابعة نمو العاملين، ذلك النمو الذي يشمل جميع جوانب الشخصية ، وتلبية وإشباع حاجاتهم وتقديم العون اللازم لهم .

2- مسؤولياته تجاه المنظمة التي يديرها : وتشمل العمليات الإدارية بما فيها التخطيط ، والتنظيم ، والتنفيذ ، والتوجيه ، والتنسيق ، والمتابعة ، والتقويم، واتخاذ القرارات الرشيدة ، والاتصال الفعال ، ورسم السياسات، ووضع البرامج ، وتشكيل اللجان ، وإدارة الاجتماعات ، وحسن إدارة واستغلال الوقت ، وتمثيل المنظمة في المحافل العلمية والأدبية والاجتماعية وغيرها ، وتطوير الأداء ، والمساهمة في تطوير سبل العمل ، والنشاطات ، والبيئة .

3- مسؤولياته تجاه المجتمع المحيط به : وتشمل الخدمات المجتمعية التي تقدمها المنظمة للمجتمع وللأفراد ، والتواصل الفعال، ونشر الثقافة ، وتقديم الاستشارات ، وإجراء الدراسات والأبحاث التي تخدم المجتمع.

4- مسؤولياته تجاه نفسه ومركزه الوظيفي : وتشمل سعيه وراء تطوير ذاته شخصياً ومهنياً ورفع مستوى تأهيله ، وتبادل الخبرات والزيارات مع المنظمات الأخرى والمؤسسات ذات العلاقة ، وغرس ثقة الآخرين به وبقدراته وبشخصيته ، والتميز بالصلابة والتماسك والكرامة ، أي تحويل الأقوال إلى أفعال ، وتحقيق التوازن بين الشجاعة والتروي بشكل يمكنه من قول ما يجب أن يقال ، ليعطيه رد فعل آمن لمعالجة القضايا الأساسية بأسلوب بسيط ، مع أخذ مشاعر واحترام ، وأفكار ، وآراء الآخرين في الاعتبار ، والعقلية المتسعة ، أي الاعتقاد بأن الحياة تتسع باستمرار وأن هناك حلولا لا نهائية تحقق الرضا لجميع الأطراف ، والتمتع بالكفاءة الفنية وصقلها ، والمقصود بالكفاءة الفنية المعرفة

والخبرة التي تمكنه من تحقيق النتائج المرغوبة ، وشحذ القدرة على التفكير الإبداعي والناقد ، وحل المشكلات ، والقدرة على التفاعل مع الآخرين من خلال الاتصال الفعال والتعاطف ، والإنصات الجيد ، والقدرة على الرؤية والتنفيذ بفاعلية ، والتعاون داخل المنظمة وخارجها بشكل فعال ومتكامل .

5- مسؤولياته تجاه الإدارة العليا : وتتمثل هذه المسؤولية بحسن التواصل مع الإدارة العليا ، والالتزام بتعليماتها ، وتبادل وجهات النظر معها ، والمبادرة، ورفع التقارير التي توضح سلامة سير عملية التنفيذ ، وتقديم المقترحات المتعلقة بالتطوير، والاتصال الواضح الفعال .

6- مسؤولية تنمية القيم الأخلاقية : يفترض برجل الإدارة أن يكون القدوة في المثل العليا والأخلاق الفاضلة ، ذلك أن الأخلاق الفاضلة هي أصل من أصول ضمان المستقبل للإنسانية ، ونقلها إلى حياة زاخرة بالخلق ، والأدب والتواضع حياة مبنية على الصدق والوفاء والانجاز والالتزام والثبات وما إلى ذلك من محاسن الأخلاق ، وتقع على مدير الموارد البشرية مسؤولية تنمية القيم الأخلاقية لدى العاملين في المنظمة.

7- مسؤولية الإلمام بخصائص العاملين والإداريين : ويقصد بذلك القدرة على معرفة كل فرد معرفة جيدة ، ومعرفة قدراته وإمكاناته ، وخبراته ، ومشكلاته ، وخصائصه ، ومواهبه ، وهواياته ، وميوله وحاجاته ، وطموحاته ، وتطلعاته ، وعلاقاته ، ونقاط الضعف الموجودة لديه ، والعمل على إشباع حاجاته ومساعدته في حل مشكلاته ، ومقابلة طموحاته وتطلعاته ، وإسناد بعض المهام له والتي تتناسب مع قدراته وميوله ، وتوظيف هواياته ومواهبه لخدمة العمل ، مع تقديم الحوافز المناسبة له .

ومهما كانت القواعد والمعايير الأخلاقية التي يمكن أن يطورها الإداري، فإنها لا بد وأن تأتي متأثرة بالمستوى الفكري والحضاري الذي تعيشه الأمة ، فالالتزام بالقواعد الأخلاقية يستوجب الالتزام بعقيدة معينة لها موقف محدد من الإنسان والحياة ، فالبعد الفكري والعقائدي في السلوك الأخلاقي له أهمية كبرى ، وبدون هذا البعد يفقد الفرد قدرته على الاجتهاد والإبداع . (الطويل ، 2001) لذلك وجب وضع دستور أخلاقي مهني إداري يشتمل على مجموعة من الأسس والإرشادات التي توضح السلوك السليم والأخلاقي للإداريين وللعاملين .

تنمية الأخلاقيات المهنية

يحتـاج العامـل قبـل كـل شـيء وفـور انخراطـه بميـدان العمـل إلـى معرفة الأخلاقيات المهنية ، ويكتسبها من المصـادر المختلفـة وهـي المصـادر الذاتيـة ، والمصــادر التنظيميـة ، والمصــادر المجتمعيـة . وهـذه الأخلاقيـات يتضمنها ما يسمى بالدستور الأخلاقي المهني حيث يوجد لكل مهنة دستورها الأخلاقي الخاص ، والدستور الأخلاقي المهني يهدف إلـى تحقيـق مـا يلـي : (بطاح ، 2006)

1- توجيه سلوك الأعضاء الجدد والمنخرطين في المهنة .

2- تنظيم العلاقة بين أفراد المهن أنفسهم ، وبينهم وبين من يتعاملون معهم .

3- تحديد مسؤوليات أفراد المهنة لما يقومون بـه ، بحيث يتم توفير الحمايـة لأعضــاء المهنــة ، وكـذلك لبقيـة أفـراد المجتمـع مـن ممارسـات أعضــاء المهنة .

4- تحديد معايير الكفاءة والفاعلية في التنفيذ ، وتقديم الخدمات من قبل أفراد المهنة إلى الجمهور .

5- تحديد إطار مهنـي عـام لمتطلبـات الـدخول فـي المهنـة ، وإطـار حضـاري لأنماط السلوك المتوقعة من أفراد المهنة .

6- تنمية روح الالتزام والولاء المهني لدى أفراد المهنة .

ولقـد أشــار بعـض البــاحثين إلــى أن الدسـتور الأخلاقـي للمهنــة هدفــه الأساسي هو إرشاد العاملين والمديرين ، فهو بمثابة دليل لهم عند التطبيق في التفاعلات اليومية ، وعند اتخاذ القرارات وذلك بالانسجام مع رسالة المنظمة ، والمبادئ الإرشادية والقيمية والجوهرية ، لكنه لا يتعرض على كل القضايا الأخلاقية ، بل يعد أداة مشجعة لمناقشة الأخلاقيات بحرية . إن بلداننا العربية بحاجة ماسة إلى اتخاذ قرارات حول ماهية منطلقات أخلاقياتها ، فهي بحاجة إلى إعادة النظر والوصول إلى منطلقات بديلها الأخلاقـي المناسب ، لاسيما وأن الأفكـار والسـلوكيات الدخيلـة والتـي تسـربت مـن خـلال التقنيـة الحديثـة كالفضـائيات والانترنـت قـد زادتنـا ابتعـاداً عـن قيمنـا وأخلاقياتنـا الأصـيلة . كالولاء والإنتاجية ، والصدق ، والأمانـة ، والتعامـل بضمير يقظ ، والإيثـار والثقة ، والثبـات ، والتعـاطف مـع الآخـرين ... إلـخ كـل هـذه الأمـور ستسـاعد بالطبع على وجود الإداري الإنسان المتحلي بالأخلاقيات المهنية الفاضلة .

إن أهميـة وضـع دسـتور أخلاقـي مهنـي قابـل للتطبيـق ومطـور يخـدم أهداف المنظمة يهدف إلى تطوير العاملين وتقوية الـروابط الاجتماعيـة بينهـم ، ولقـد قـدم (Lindsey and Prentice , 1985) دراسـة تطبيقيـة تحليليـة حـول تطوير المنظمة لدستورها الأخلاقي المهني وخلص إلى التوصيات التالية :

1- تقديم برامج تطويرية تشجع العاملين في المنظمة تجعلهم مدركين للقيم التي تؤثر في تطوير واستخدام المعرفة المهنية .

2- تحديث المبادئ الأخلاقية الأساسية التي تمثل تطلعات إتباع المهنة والتي يشترك فيها أعضاء المنظمة.

3- تنظيم جلسات للحوار والمناقشة الجماعية لتوضيح ماهية الفعل الأخلاقي المتعلق بالمهنة ، وأهميته .

4- وضع معايير مهنية للسلوك بحيث تكون سهلة الفهم من قبل كل الأعضاء وكل المعنيين .

5- الاتفاق على أن أسس ومبادئ أخلاقيات المهنة التي تعتبر بمثابة دليل إرشادي وليست قانون يفرض على أعضاء المنظمة.

6- يجب أن تصاحب معايير السلوك المهني ، مجموعة من الإجراءات التي يمكن إتباعها في حالة تقدم أحدهم بشكوى أو تذمر .

7- عمل مراجعات دورية للقيم المهمة لعمل أعضاء المنظمة.

8- التأكد من صحة أية اتهامات خطيرة تتعلق بسلوك غير مهني .

9- طباعة ونشر أدلة توضح حالة الأخلاقيات المهنية المتعلقة بالمهنة ذاتها.

10- إتاحة الفرصة للمجتمع وللجماعات ذات العلاقة بالمهنة من التعبير عن اهتماماتهم ووجهات نظرهم .

ونقترح في مجال تنمية الأخلاقيات المهنية في إدارة الموارد البشرية قيام المدير، بتنظيم ندوات ومحاضرات تقدم بطريقة منتظمة حول الأخلاقيات المهنية تتخللها بعض النشاطات التطبيقية كالمسرحيات والمشاهد المتعلقة بالموضوع المطروح ، والتي من الممكن أن تقدم بشكل كوميدي لكسر حاجز الروتين والملل . ومن المفيد استقطاب بعض الشخصيات التي تمتلك الخبرة والدراية من بعض المؤسسات المجتمعية للمساهمة في هذا المجال .

قواعد السلوك المهني

ذكرنا آنفاً بأنه من المفيد تحديث قواعد السلوك المهني الموجودة في المنظمة، لأن نجاح المنظمات لا يتحقق إلا عندما يلتزم بالمعايير الأخلاقية ، ولذلك تتزايد من خلال وضع ونشر قواعد السلوك الأخلاقي ، والصعوبة

التي قد تواجه المدير في هذا المجال ، هي تحويل هذه المبادئ إلى قواعد عملية ، وبالتالي تطبيقها على أرض الواقع ، إن قواعد السلوك الأخلاقي هي إرشادات عامة للمبادئ أو القيم الأخلاقية التي تؤمن بها المنظمة وتستخدمها لتوجيه السلوك بالنسبة للمنظمة نفسها وبالنسبة لموظفيها في كل أنشطة عملهم الداخلية والخارجية . (Institute Of Management , 1999)

مزايا قواعد السلوك الأخلاقي

لقواعد السلوك المهني العديد من المزايا أبرزها :

1- أنها دليل واضح للمديرين والموظفين حيث أنهم يستطيعوا من خلاله معرفة الأمور المتوقعة منهم فيما يتعلق بالسلوك الأخلاقي.

2- تزود الموظفين الجدد بدليل أخلاقي ، وتمنحهم الإحساس بالكيان المشترك .

3- ترفع من مكانة المنظمة بتعزيز سمعتها ، وتبث ثقة الجميع فيها.

4- تحديد معايير الكفاءة والفاعلية في التنفيذ وتقديم الخدمات .

5- توضح للعملاء والمستفيدين ما تتوقعه المنظمة من سلوك مناسب للتعامل معها .

6- تعزز من ثقافة التميز من خلال توضيح التزام المنظمة بالسلوك الأخلاقي .

7- تنظم العلاقة بين أفراد المهنة أنفسهم ، وبينهم وبين من يتعاملون معهم .

8- توفر الحماية للآخرين من جراء قصور أفراد المهنة أو تعسفهم. (عابدين ، 2001)

سلبيات قواعد السلوك الأخلاقي

لا يخلو كل نظام أو عمل من وجود بعض الثغرات ، لذا فإن لقواعد السلوك الأخلاقي سلبياتها التي نوردها بالاتي :

1- قد يقود تطبيق هذه القواعد إلى التهكم فيما إذا كان ينظر إليها على أنها مجرد قواعد مكتوبة غير قابلة للتنفيذ .

2- يتطلب تطبيق هذه القواعد بشكل فعال وقتاً طويلاً من قبل المديرين .

3- ربما تزيد هذه القواعد من توقعات الموظفين حول عدم قدرة المنظمة على الوفاء بتنفيذها .

4- تتطلب هذه القواعد التدريب الجيد للمديرين على استخدامها وتطبيقها بشكل سليم .

عقبات تطبيق أخلاقيات العمل

هناك العديد من العقبات التي تقف حجر عثرة في سبيل تطبيق الأخلاقيات المهنية وتحول دون تحقيقها ، وهذه العقبات هي : (السكارنة ، 2009).

1. عدم تطبيق العقوبات لتقويم سلوكيات الأفراد المنحرفين.
2. غياب القدوة الحسنة ، فالمدير على سبيل المثال الذي لا يلتزم بمواعيد الحضور والانصراف ويقتضي بعض وقت العمل في المكالمات الهاتفية الشخصية لا يمثل القدوة الحسنة لمرؤوسيه.
3. ضعف الوازع الديني والوطني ، وتقديم المصلحة الشخصية على المصلحة العامة.
4. عدم وجود وضوح أو تفعيل للنظام.
5. فقدان روح التفاهم بين الرئيس والمرؤوسين.
6. غياب العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين العاملين ، وانعدام روح التعاون.

إجراءات تطبيق قواعد السلوك الأخلاقي

هناك العديد من الخطوات والإجراءات التي ينبغي على المدير اتباعها لتطبيق قواعد السلوك الأخلاقي بشكل متقن ، وهذه الخطوات هي :

1- الحصول على موافقة الإدارة العليا : قبل الشروع في تطبيق قواعد السلوك الأخلاقي ، لا بد من الحصول على موافقة رسمية من الإدارة العليا ، وهذا بالطبع سيدفع الموظفين إلى أخذ هذه القواعد بعين الاعتبار ، والنظر إليها بجدية ، إضافة إلى حصول المدير على الإذن من قبل الإدارة العليا بتطبيق تلك القوانين .

2- الحصول على موافقة المنظمة على الأهداف الأساسية لهذه القواعد : من الضروري أن يوضح المدير لأعضاء المنظمة أهداف تطبيق قواعد السلوك الأخلاقي ، مع التأكيد لهم على أنها موجهة لصالحهم ولصالح العمل ذاته.

3- التعرف على المصادر الحالية للقيم داخل المنظمة وتحديدها : يتوجب على المدير الرجوع إلى القواعد الموجودة ، والقواعد القانونية والسياسات المعمول بها ، وإشراك كل الموظفين بتقييمها ، والرجوع إلى

القواعد المعمول بها في منظمات حكومية والتي تتعلق بأخلاقيات العمل ، والتأكد من الحصول على الموافقة من الجهات المختصة بشأن تلك القواعد والتي يجب أن تتفق مع تقاليد المنظمة.

4- إعداد مسودة للقواعد : من المناسب لتحقيق ذلك تشكيل لجنة خاصة لصياغة مسودة هذه القواعد التي ينبغي أن تكون واضحة وعملية .

5- شرح القواعد : كتابة مقدمة تشرح هذه القواعد وتوضح الحاجة لها والغرض من استخدامها ، والتعريف برسالة وأهداف المنظمة، وتوضيح التوقعات بشأن السلوك السليم ، وطرح العديد من الأمثلة ، وكذلك توضيح الأمور التي تترتب على السلوكيات غير السليمة ، ثم وضع آلية رسمية للإجابة عن تساؤلات الموظفين واستفساراتهم .

6- توزيع المسودة بشكل واسع داخل المنظمة: يجب توزيع المسودة على جميع الموظفين للاطلاع عليها ، وللحصول على آرائهم حولها ، وهذا وأن كان ستمنح للمدير فرصة للحصول على التغذية الراجعة ، فإنه سيساعد على رفع مستوى إدراك الموظفين بأهمية هذه القواعد .

7- وضع إستراتيجية للتطبيق : بعد توزيع المسودة على الموظفين ، تعاد مرة أخرى إلى الإدارة بعد التعليق عليها من قبل الموظفين ، ثم تعدل وتوزع عليهم بشكلها النهائي ، وتوضع إستراتيجية واضحة وفعالة ومستمرة للتطبيق ، ودمج هذه القواعد مع برامج التعريف ، وتدريب الموظفين .

8- وضع آلية لمراجعة استمرار ارتباط القواعد بالواقع : بعد فترة زمنية تتراوح ما بين ثمانية أشهر إلى سنة يمكن للمدير الحصول على ردود الفعل حول تطبيق تلك القواعد ومدى تحقيقها للغرض الذي وضعت من أجله ، وتقييم آثار تلك القواعد ، والحصول على الآراء الفردية للموظفين من خلال التشاور مع كل منهم على انفراد .

الأوامر والنواهي المتعلقة بفاعلية قواعد السلوك الأخلاقي

هناك مجموعة من الأوامر الواجب على المدير عملها بخصوص قواعد السلوك الأخلاقي ، كما أن هناك بعض الأمور التي يجب عليه الحذر منها ، ويمكن تلخيص تلك الأوامر والنواهي بالاتي :

إفعل

- تأكد من أن القواعد تعكس تقاليد المنظمة وقيمها ، وأنها تنسجم مع ما ورد في لائحة التوظيف الرسمية .
- استخدم لغة واضحة وتجنب استخدام بعض المصطلحات الجارحة أو المبتذلة ، أو التعبيرات البلاغية التي يصعب تفسيرها ، وضمن القواعد أمثلة ومواقف من الواقع لتكون بمثابة دليل إرشادي للموظفين .
- كن أنت القدوة دائماً وعامل الأفراد بأسلوب حضاري مهذب .

لا تفعل

- لا تستخدم القواعد لفرض قيم جديدة أو غير مناسبة لأهداف المنظمة المؤسسة وطبيعة العمل فيها .
- لا تجعل القواعد معقدة أو شديدة الغموض .
- لا تخلق فجوة في التوقعات بين القواعد والسلوك الواقعي للمنظمة.
- لا تصف مظهرا أخلاقيا غير حقيقي أو غير سليم ، فالقواعد يجب أن تكون حقيقية .

مدير المنظمة وأخلاقيات المهنة

يعتبر مدير الموارد البشرية القدوة الحسنة للعاملين والمتعاملين معه، على اعتبار أنه يمثل رأس الهرم ، والواجهة الأساسية للمنظمة، وهناك صفات وأخلاقيات يجب أن يتحلى بها المدير لتحقيق أهداف أخلاقيات المهنة بشكل سليم مما يدفع أعضاء المنظمة التي يديرها الإقتداء به ، ولذلك يجب أن تكون لديه درجة عالية من الدفع إلى الانجاز أي الرغبة في تحقيق نتائج وأهداف متميزة، أن تتوفر لديه درجة عالية من الرغبة في المشاركة والانخراط في العمل ، وممارسة طرق وأساليب متطورة تزيد من الكفاءة الإنتاجية وتعود على المجتمع بالنفع والفائدة ، وأن تكون لديه درجة عالية من الرغبة في الانتماء ، أي الارتباط بالوطن والمجتمع والمنظمة التي يعمل فيها ، كما يجب أن تتوفر لديه درجة عالية من الرغبة في التعاون والقدرة على تحمل المخاطر . (السلمي ، 1988) ومن الأهمية بشيء أن يتسم

المدير بالالتزام الشديد في العهود والوعود والالتزام بمواعيد الحضور والانصراف ، واحترام الوقت واستغلاله على أتم وجه، وأن تكون سياسته المتبعة في العمل ثابتة ومستقرة ، وأن يسمح للعاملين بطرح مبادراتهم وعرض وجهات نظرهم وأن يتقبلها أيا كان نوعها ، فقبول اختلاف وجهات النظر من الأخلاقيات المحببة التي تزرع الثقة في نفوس الأفراد وتبعدهم عن التردد وتطرد عنهم الخوف والقلق . والمدير الذي يتحلى بالأخلاق الفاضلة هو ذلك الشخص المتزن ، هادئ الأعصاب والذي يتقبل الأمور برحابة صدر ، وهو ذلك الشخص الذي يتسم بمهارة اتصالية عالية كالوضوح في تقديم التعليمات والتوجيهات والقرارات والإنصات للآخرين بشيء من العاطفة ، كما أنه يتسم بالصدق والموضوعية والعدالة والأمانة في توصيل المعلومات وإنصاف الإفراد وبناء الثقة الأخلاقية لديهم ، والثقة الأخلاقية ترتبط بشكل كبير بالروحانية لأن قانون الأخلاق هو النظام الأكثر وضوحاً لأي نظام عقائدي شخصي ، وتهتم مسألة الثقة الأخلاقية في التأكيد على الأهمية المرتبطة بالقدرة على العمل بشكل ملازم للنظام الأخلاقي ، وتستمر على مدار الزمن ، وهذا يستوجب الثقة من حيث قبول وفهم النظام الأخلاقي والقدرة على تفسيره في الكثير من خلال أعمال الأفراد ، فهي تقدم الخبرات التي تمتلك آثارا تعليمية عميقة ، سواء إيجابية أو سلبية ، ولذلك فإن الخطوة الأولى لدعم الدور الخلقي للمنظمات هي زيادة الوعي والتحليل للمنظمة، باعتبارها مجموعة من الخبرات ، وهنا يتميز بالقدرة الأخلاقية ، إضافة إلى تصحيح أفعاله الشخصية بمصطلحات أخلاقية صريحة . (حسين ، 2006)
وحيث أن المنظمات هي أماكن تلعب فيها العواطف دورا بارزا ، ويتم التعبير عنها بمصطلحات عاطفية وانفعالية ، فإن معظم خبرات الأفراد تشتمل على الخوف والغيرة والقلق والعدوانية والكراهية والحب والحزن ولذلك يتوجب على المدير معرفة مشاعر الأفراد ، وإدارة المشاعر وتحفيز الذات، والتعامل مع العلاقات ، واستخدام المنطق في التعامل مع المرؤوسين والرؤساء، واللجوء إلى سياسة اللين بعيدا عن الشدة ، والابتعاد عن سوء الظن وتعميم الحكم على الآخرين ، والابتعاد عن الغرور والتعالي ، وينحصر الفارق بين المدير الناجح وغير الناجح في درجة فهم المدير واستيعابه للأبعاد الخمسة التي يتكون منها الذكاء الوجداني الذي يركز على أهمية الاهتمام بمشاعر الفرد ومشاعر الآخرين ، فالذكاء الوجداني هو قدرة الفرد على التعرف على انفعالاته وانفعالات الآخرين ، وتحديدها ، والقدرة على إظهار استجابات ملائمة حيال المثيرات البيئية ، والتعاطف مع الآخرين لاسيما في أوقات شعورهم بالضيق والحزن . (حسين وحسين ، 2006) والأبعاد الخمسة التي يتكون منها الذكاء الوجداني هي : (المرجع السابق)

1- الوعي بالذات Self – Awareness : وتتمثل هذه المهارة في قدرة المدير على إدراك المشاعر وقت حدوثها بالكيفية التي تحدث بها ، وذلك بهدف الوصول إلى تقييم الفرد لنفسه بشكل سليم ، والقدرة عن التعبير عن مشاعره الداخلية بعبارات عاطفية جيدة ، والقدرة على التنبؤ بمشاعره ومشاعر الآخرين .

2- تنظيم الذات Self – Regulation : المقصود بتنظيم الذات قدرة الفرد على إحكام سيطرته على مشاعره وردود أفعاله السلبية ، وعلى الحفاظ على ارتفاع مستويات الثقة بالنفس والأمانة والموضوعية لديه وعلى قدرته في تحمل مسؤولية أدائه الوظيفي (الضمير الأخلاقي) والقدرة على التكيف ، والقدرة على تقبل الآراء والأفكار الجديدة ، وتتمثل ضبط الذات في قدرة الفرد على التحكم في مشاعره ، وانفعالاته ، وبناء علاقات جيدة مع الآخرين .

3- الدافعية Motivation : تعد الدافعية القوة المحركة لسلوك الفرد ويختلف المديرين في مستوى الدافعية ، والمدير الذكي وجدانيا هو الذي يمتلك دافعية قوية تدفعه للنجاح في العمل وتكون نابعة من داخله ، ومن ثم فهو يشعر بالتفاؤل والثقة حتى في أحرج الظروف وأقساها ، ولا تقتصر الدافعية على المديرين فحسب وإنما تشمل كل أفراد المنظمة فيما إذا توفرت لهم الظروف المناسبة وكان تعامل المدير معهم على أساس الإيمان بمبدأ العلاقات الإنسانية والاجتماعية وتشجيع العمل الفريقي التعاوني .

4- التعاطف Empathy : التعاطف هو القدرة على قراءة مشاعر الآخرين وإدراكها من خلال نبرات الصوت أو تعبيرات الوجه ، والحركات والإشارات ونظرات العيون ، والتعاطف هو قدرة الفرد على أن يضع نفسه موضع الغير ، وتفهم مشاعر الآخرين ووجهات نظرهم . وتعاطف المدير مع المرؤوسين لا يفسح أي مجال للقسوة بالظهور ، بل العكس حيث أن المدير يركز اهتمامه على مطالب وقيم ومشاعر واهتمامات الموظفين ، مما يزيد رغبتهم في الاستمرار في العمل تحت إشرافه ، وهذا يسهل عملية التواصل معهم ، كما يدفعهم للتفاني في العمل وبذل قصارى جهودهم لإتقانه .

5- المهارات الاجتماعية Social Skills : من البديهي أنه كلما كان الفرد يمتلك مهارات اجتماعية ، كلما ازدادت قدرته على التعامل مع المواقف المختلفة ، إن أهم المهارات الاجتماعية التي يحتاجها المدير هي تشجيع التواصل والاتصال بين جميع أفراد فريق العمل ، وتشجيع التعامل بصراحة وثقة داخل المنظمة، وخلق مناخ تنظيمي يتميز بالالتزام

والولاء من الموظفين داخل المنظمة وتشجيع العمل الجماعي وتبادل الخبرات والمهارات، والمدير هنا يحتاج إلى إستراتيجية جيدة للإقناع والتأثير على الآخرين وقيادة فريق العمل بشكل ناجح وتحقيق الترابط والتعاون بين جميع أفراد المنظمة، والمهارات الاجتماعية تساعد على إيجاد الثقة بين المدير والموظفين، كما أنها تمكن المدير من إدارة عملية التغيير والتطوير .

بعض المظاهر السلبية لانحراف السلوك في السلطة

على الرغم من أن الالتزام الأخلاقي يمثل توجها ايجابيا عميقا نحو التنظيم انطلاقا من التزام الفرد بالأهداف والقيم والمعايير المرتبطة بالسلطة أي التوجه القيمي نحو الأداء المهني (رسمي ، 2004) إلا أن بعض المنظمات لا تخلو من وجود المدير الذي يتميز بأخلاقيات بعيدة كل البعد عن أخلاقيات المهنة ، وهي حالات استثنائية بالطبع ، ويطلق عليها مصطلح الانحراف ، والانحراف هو إساءة الموظف استعمال السلطة لتحقيق منافع خاصة ، والانحراف صورة من صور السلوك السيئ الذي يتميز ببعض المظاهر ، وهذه المظاهر السيئة تتحدد بالاتي : (العثيمين ، 2008) و السكارنة ، 2009)

1- استغلال النفوذ : تعمد هذه الفئة القليلة من الناس إلى استغلال نفوذها لتحقيق بعض المنافع الشخصية ، فتعمد إلى الحصول على العديد من الخدمات باسم المنظمة التي تعمل بها .

2- الوعود : قد يرجع بعض الموظفين إلى مديره طالباً منه رفع دخله الشهري ، فيوعده بأنه سيخصص له المكافأة التشجيعية التي تصرفها المنظمة للموظفين المتميزين ، شرط أن يثبت كفاءته ويقدم المزيد من المبادرات والأعمال المتميزة ، لكنه أي المدير يعلم أنه لا ينوي مكافأته مهما عمل ، وهذا يتنافى مع أخلاقيات المهنة لأنه أعطى وعوداً كاذبة.

3- تقارير العمل : أحياناً تقوم الإدارة العليا بطلب تزويدها بتقارير مفصلة عن سير العمل ، وهنا قد يقوم المدير بتكليف المرؤوسين بكتابة تقارير مفصلة عن سير العمل ، ولكن عند تقديم تلك التقارير له ، قد يجد أن هناك بعض الثغرات أو المشكلات التي لا يود أن تطلع عليها الإدارة العليا ، فيطلب من المرؤوسين تشويه الحقائق أو عرضها بشكل مبهم وعائم ، وهذا بالطبع يتنافى مع الأخلاقيات المهنية السوية.

4- التقويم: يعمد بعض المديرين إلى الاعتماد على مشاعره الذاتية واللجوء إلى سلطة الميول والنزعات الشخصية في تقويمه لأعمال مرؤوسيه ، فيركز على الأخطاء البسيطة التي ارتكبها الموظف ويتناسى الأعمال

الكبيرة التي قدمها والمسؤوليات الجسام التي تحملها ، وذلك لأن ذلك الموظف لا يتملق له ولا يمتدحه في الاجتماعات أو في المواقف اليومية ، فيقدم عنه تقويماً سيئاً ، بينما قد يقدم تقويماً ممتازاً لشخص لا يستحق ذلك ، لكنه اعتاد على مدح المدير والإشادة بأعماله الرائعة ، وهذا إجحاف بحق العاملين.

5- الرشوة : على الرغم من أن الرشوة أمر مقيت ، إلا أن البعض يتقبلها أما على أنها هدية ، أو على أنها مقابل خدمة معينة ، وقد تعرض عليه فيتقبلها ، أو يطالب بها هو بنفسه ، وهذا سلوك مرفوض قطعا لا يقره الدين ولا يرضى به المجتمع، ولا ينسجم مع الخلق السوي.

6- الهدايا : تبادل الهدايا أمر محبب إذا كان هدفه التعبير عن المحبة والتقدير وتوثيق العلاقات الاجتماعية بين الأفراد إلا أن الهدية أو الإكرامية عندما تقدم لشخص مسؤول ومن قبل بعض الأفراد الذين تربطهم معه مصالح شخصية تتعلق بمجال المهنة ، تعد أمراً غير مستحب بل ومرفوض رفضا قطعيا ، فعلى سبيل المثال إذا تقدم المرؤوس بهدية لرئيسه فإن قبول الرئيس لها يعتبر خرقاً لأخلاقيات وسلوكيات المهنة ، ذلك لأن المرؤوس قد يتوقع أن يحصل على ميزات خاصة و معاملة متميزة نتيجة تقديمه لتلك الهدية ، وقد تكون نية المرؤوس حسنة ، فيقدم هدية لرئيسه إعجابا بشخصيته وتقديرا لعطاءاته ، ولكن قبول الرئيس لتلك الهدية يعد أمراً مرفوضاً ولا يتماشى مع أخلاقيات المهنة .

7- الواسطة : الواسطة تعني الاستعانة بأحد الأفراد ممن يحتل مركزا وظيفيا أو اجتماعيا مرموقا ليوصي بعض الجهات أو الأفراد باتخاذ قرار لصالح شخص ما ، كشموله بترقية أو إعطائه مركزا متميزا ، أو قبوله لشغل وظيفة معينة ، أو قبوله في إحدى الجامعات على الرغم من تدني معدلاته أو على الرغم من إغلاق باب القبول ، وما إلى ذلك من مصالح شخصية مختلفة ، والواسطة سلوك يتنافى مع أخلاقيات المهنة لما له من سلبيات وضرر على مصالح الآخرين .

8- الاختلاس : الاختلاس عادة ذميمة يرفضها الدين وينبذها المجتمع ، والاختلاس يعني السرقة من أموال الدولة أو الشركة التي يعمل فيها الفرد، ولا ينحصر الاختلاس بالأموال فقط ، وإنما كل ما يأخذه الموظف من ماديات تخص مكان العمل تعد اختلاساً ، والاختلاس هو حصول الفرد علي أشياء ليست من حقه ، مما يتنافى مع أخلاق المهنة.

9- التزوير : التزوير هو تغيير الحقيقة بإضافة أو حذف معلومات أو استحداث معلومات ، وهو تشويه الحقائق وطمسها لتحقيق منفعة شخصية معينة ، وقد يكون التزوير على سبيل المثال منح شهادة خبرة من قبل أحد المديرين في المنظمة التي يديرها لأحد الأفراد الذين لم يسبق لهم العمل في تلك المنظمة أو مع هذا المدير ، وقد يقوم أحدهم بتزوير شهادة أكاديمية لغرض الحصول على وظيفة مناسبة أو إكمال دراسته .. إلخ والتزوير ظاهرة خلقية سيئة تضر بمصالح الأفراد والمنظمات والمجتمع ، وتتنافى مع أخلاقيات المهنة وسلوكيات الأفراد الأسوياء .

بالإضافة إلى ما ذكر فهناك العديد من السلوكيات السلبية التي لا تقرها أخلاقيات المهنة مثل الكذب ، والتلفيق ، والنفاق ، وسوء القول ، واستخدام الألفاظ النابية ، والهروب من العمل ، وإنجاز بعض الأعمال الشخصية في موقع العمل وأثناء ساعات الدوام ، وقول الزور ، والظن السيئ بالأفراد ... إلخ وينبغي على المدير في حالة ملاحظاته لبعض السلوكيات الصادرة من بعض الأفراد والتي تضر بالآخرين وتتعارض مع مصلحة العمل ، أن يعقد جلسة تأديبية ، لردع الشخص الذي بدر منه ذلك السلوك ، والجلسة التأديبية هي اجتماع بين مدير واحد على الأقل وأحد الموظفين الذي قد يصاحبه أحد زملائه أو ممثل عن الوزارة أو عن النقابة للتحري عن سوء سلوك أحد الموظفين والتعامل مع ذلك بأسلوب رصين يتسم بالحكمة والموضوعية والعدالة. (Institute Of Management , 1999) وتفيد الجلسة التأديبية في ردع السلوك السيئ بعد معرفة مسبباته ودواعيه ، ثم إيجاد الحلول لمعالجته ، كما أنها تفيد في دعم الروح المعنوية لأعضاء المنظمة، ولا تعقد الجلسة التأديبية إلا بعد حصر جميع الحقائق والبيانات بشكل دقيق ، وفحص سجل الموظف ومراجعته لمعرفة ما إذا كانت الحالة قد حصلت لأول مرة أم أنها مكررة ، ومراجعة بعض الحالات المشابهة والاطلاع على نتائجها والإجراءات التي اتخذت بشأنها ، ثم التخطيط للمقابلة وتهيئة الأسئلة الأساسية التي ستوجه للموظف ، ومن ثم إشعار الموظف بذلك .

إن التعامل مع السلوك السيئ بشيء من الصرامة والجدية سيمنع بلا شك تكرار مثل ذلك السلوك ويشعر الآخرين من أنه سلوك غير مرغوب فيه

ولا يتفق مع أخلاقيات المهنة والمستمدة من العادات والتقاليد والأعراف المعمول بها والمقبولة اجتماعياً وإنسانيا .

مراجع الفصل الثامن

1- أبو العينين ، علي خليل و ويح ، محمد عبد الرازق وبركات ، هاني محمد (2003) الأصول الفلسفية للتربية ، عمان : دار الفكر .

2- الجسماني ، عبد علي (1984) علم النفس وتطبيقاته التربوية والاجتماعية ، بغداد : مكتبة الفكر العربي .

3- السكارنة ، بلال خلف (2009) أخلاقيات العمل ، عمان:دار المسيرة

4- السلمي ، علي (1988) السلوك التنظيمي ، القاهرة : دار غريب .

5- الطويل ، هاني عبد الرحمن (2001) الإدارة التربوية والسلوك المنظمي ، عمان : دار وائل .

6- العزاوي ، خليل محمد (2006) إدارة اتخاذ القرار الإداري ، عمان : كنوز المعرفة .

7- العثيمين ، فهد بن سعود (2008) أخلاقيات الإدارة ، الرياض : العبيكان .

8- الفتلاوي ، سهيلة محسن (2006) قضايا معاصرة في الإدارة التربوية ، عمان : دار الشروق.

9- حسين ، سلامة عبد العظيم (2006) الإدارة المدرسية والصفية المتميزة ، عمان : دار الفكر.

10- برنوطي ، سعاد (2004) إدارة الموارد البشرية ، عمان: دار وائل.

11- حسين ، سلامة عبد العظيم وحسين ، طه عبد العظيم (2006) الذكاء الوجداني للقيادة .

12- رسمي ، محمد حسن (2004) السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية ، الإسكندرية : دار الوفاء .

13- عابدين ، محمد عبد القادر (2001) الإدارة المدرسية الحديثة ، عمان : دار الشروق .

14- عبد الباقي ، صلاح الدين محمد (2001) السلوك الإنساني في المنظمات ، الإسكندرية : الدار الجامعية .

15- عفيفي ، صديق محمد (2004) أخلاق المهنة عند أستاذ الجامعة ، القاهرة : وكالة الأهرام للتوزيع .

16- كوفي ، ستيفن (2001) إدارة الأولويات ، الأهم أولا ، (السيد متولي حسن ، مترجم) الرياض : مكتبة جرير .

17- ناصر ، إبراهيم (2001) فلسفات التربية ، عمان : دار وائل .

18- مرسي ، محمد منير (1998) الإدارة التعليمية ، ط 3 ، القاهرة : عالم الكتب .

19- ميدين ، تيصفا جيبو وشافيز ، بيتر (2005) تحديات القيادة للإدارة الفعالة ، (سلامة عبد العظيم حسين ، مترجم) عمان : دار الفكر .

20- Institute Of Management (1999) Personnel Policies , Training , and Development , London : Hodder and Stoughto Limited .

21- Lindsey , J and Prentice (1985) Professional Ethics and Liberians , U.S.A , Arizona : Ory X Press .